

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Stanovení východisek pro prevenci potenciálních krizí v konkrétním
podniku

Determining the Starting Points for Potential Crises Prevention in the
Specific Enterprise

Student: Bc. Lukáš Hrazdira

Vedoucí diplomové práce: Ing. Marie Mikušová, PhD.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Hrazdira**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Stanovení východisek pro prevenci potenciálních krizí v konkrétním podniku
Determining the Starting Points for Potential Crises Prevention in the Specific Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska krizového managementu podniku
 3. Analýza podniku pro stanovení stupně jeho zranitelnosti
 4. Prevence krizí vybraného podniku stanovením jeho krizového profilu
 5. Doporučení pro prevenci identifikovaných potenciálních krizí daného podniku
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.

MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management. Review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management*. Saarbrücken: LAP Lambert, 2012. ISBN 978-3-8473-4870-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracoval sám. Přílohy dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne 24.4.2015



Bc. Lukáš Hrazdira

Velice rád bych touto formou poděkoval paní Ing. Marii Mikušové, Ph.D za odborný dozor, ochotu a rady, které mi při tvorbě této práce poskytla.

Stejně tak bych rád poděkoval managementu a všem zaměstnancům analyzované společnosti za spolupráci, cenné informace a rady které mi věnovali.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska krizového managementu podniku.....	6
2.1	Metodologie tvorby práce.....	6
2.2	Krize	7
2.3	Krize a historie.....	8
2.4	Typologie podnikových krizí.....	9
2.5	Fáze krize.....	11
2.6	Příčiny vzniku podnikových krizí.....	13
2.7	Krizové řízení	15
2.8	Organizace a její okolí během krize	19
2.9	Metody identifikace krizových ohnisek	22
2.9.1	Metoda „7S“	22
2.9.2	PEST analýza.....	24
2.9.3	Porterova analýza pěti sil (5F)	25
2.9.4	Finanční analýza	27
2.9.5	SWOT analýza.....	31
2.9.6	Brainstorming	34
2.9.7	Ishikawův diagram.....	34
2.9.8	Metoda Delphi	35
2.9.9	Metoda „What-If“	35
2.10	Hodnocení rizika	36
2.11	Přístupy k riziku.....	36
2.12	Krizový scénář	38
2.13	Krizový plán.....	38
2.14	Konec krize	39
2.15	Výsledek krize	40

3	Analýza podniku pro stanovení stupně jeho zranitelnosti	42
3.1	PEST analýza.....	42
3.2	Analýza 7S.....	52
3.3	Porterova analýza	55
3.4	Finanční analýza	58
3.4.1	Analýza poměrových ukazatelů.....	60
3.5	SWOT analýza.....	63
4	Prevence krizí vybraného podniku stanovením jeho krizového profilu	67
5	Doporučení pro prevenci identifikovaných potenciálních krizí daného podniku ..	69
6	Závěr	72
	Seznam použité literatury	73
	Seznam zkratk.....	76
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	77
	Seznam příloh.....	78

1 Úvod

Dnešní doba skýtá podnikům mnoho příležitostí, ale také rizik. Podnikatelská rizika se skrývají uvnitř podniku, v jeho nejbližším, ale i širším okolí. Současná doba je charakterizována vysokou rychlostí a intenzitou změn, rostoucím vlivem IT technologií, postupující globalizací, rostoucím mísením kultur atd. Všechny tyto proměnné skýtají příležitosti a ohrožení, nejen pro podnikatelské subjekty.

Podnik, který včas a správně zareaguje může získat rozhodující konkurenční výhodu. Naproti tomu podnik, který nezareaguje, zareaguje chybně, či pozdě, se může dostat do vážných potíží. Z těchto důvodů roste vliv krizového managementu.

Tato diplomová práce má jako hlavní cíl **stanovení krizového profilu vybraného podnikatelského subjektu.**

Práce se stává ze dvou částí. Úvodní kapitoly jsou věnovány teoretické problematice krizového managementu. V této části jsou vysvětleny základní pojmy krizového managementu, je zde vysvětlen samotný pojem krize. Dále jsou nastíněny a objasněny metody a techniky krizového řízení a řešení krizí. Teoretická část je nezbytným východiskem pro pochopení krizového managementu, jeho postupů a zákonitostí.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Zatímco teoretická část byla věnována obecnému popisu jednotlivých metod, v praktické části je většina těchto metod využita v praxi. Všechny analýzy a výpočty jsou aplikovány na konkrétní existující společnost, která si však nepřála zveřejnit své jméno. Z tohoto důvodu v práci není konkrétní popis analyzovaného podnikatelského subjektu.

V praktické části je použita PEST analýza, analýza 7S, Porterova a finanční analýza. Výstupy těchto analýz jsou zpracovány a vyhodnoceny SWOT analýzou. Na základě výsledků SWOT analýzy je nalezeno několik krizových ohnisek vyskytujících se v podniku či jeho okolí. Tato krizová ohniska jsou dále analyzována a zanesena do krizové matice. Závěrečnou praktickou kapitolu pak tvoří doporučení pro řešení, či prevenci jednotlivých krizových ohnisek.

2 Teoretická východiska krizového managementu podniku

První kapitola diplomové práce slouží k teoretickému vymezení problematiky krizového managementu a krizového řízení. Jsou zde nadefinovány základní pojmy, jejichž vysvětlení je nezbytné k dokonalému pochopení kontextu celé práce. Hlavní důraz je přitom kladen na problematiku podnikových krizí.

Dále jsou v této části popsány některé z metod sloužících k diagnostice krizí v podniku, teoreticky je také vymezen krizový management a jeho postupy.

2.1 Metodologie tvorby práce

Teoretická část je zpracována na základě informací získaných zkoumáním odborné literatury. Jádrem tvoří publikace domácích autorů, doplněné o literaturu zahraniční. Tištěná literatura je doplněna elektronickými zdroji. Teoretická část tvoří základ práce. Umožňuje pochopení problematiky krizového řízení a souvisejících oblastí. Přes značnou míru shody jednotlivých autorů, každý na problematiku nahlíží trochu odlišně. Tento rozdíl je předmětem teoretického zkoumání, z něhož jsou následně vybrány ty části, které jsou využity při tvorbě praktické části. V teoretické části jsou mimo problematiku krizového řízení popsány i některé z metod podnikové analýzy.

První část praktického řešení problému se skládá ze sběru podkladů pro zpracování analýz. Jádrem materiálů tvoří interní materiály společnosti, zejména pak účetní výkazy. Interní informace společnosti jsou doplněny o poznatky získané osobními rozhovory s managementem i výkonnými pracovníky společnosti.

Další informace, zejména pro analýzu vnějšího okolí organizace, jsou získávány z oficiálních zdrojů. Tyto zdroje tvoří data a analýzy institucí jako Český statistický ústav, Státní ústav pro kontrolu léčiv, zprávy ministerstev, vládní oběžníky a další.

Jednotlivá data a poznatky byly zpracovány, dle své podstaty, kvantitativní či kvalitativní analýzou. V praktické části je využita finanční analýza, analýza 7S, Porterova analýza a PEST analýza.

Závěr praktické části pak tvoří syntéza získaných informací a jejich hodnocení. K tomuto účelu složí závěrečná SWOT analýza, v níž je možno porovnávat výsledky získané kvantitativní i kvalitativní analýzou.

Po porovnání jsou identifikována krizová ohniska, jejichž míra rizika je matematicky vyjádřena a graficky zachycena ve čtvrté kapitole práce. Na tuto část volně navazuje část pátá, v níž jsou navržena konkrétní opatření k řešení identifikovaných krizových ohnisek.

2.2 Krize

Krize je nejzákladnějším pojmem krizového managementu. Slovo samotné pochází z řečtiny. Slovo bylo běžně používáno antickými filozofy, tehdy byla krize chápána jako okamžik ve kterém je rozhodováno a následujícím kroku. Jde o situaci, která má prakticky pouze dvě možná řešení a to naprosté vítězství, či naprostá porážka.

Krize je v zásadě negativní jev. Negativně ho vnímají zejména subjekty krizí postižené. Podíváme-li se však na krizi z širšího úhlu pohledu zjistíme, že pro subjekt, který nebyl krizí zničen, mohou existovat i některé pozitivní důsledky.

Pokud krize není fatální a subjekt ji překoná, často z ní vyjde silnější než byl před krizovou situací. Krize tlačí na zamyšlení se nad celkovou situací subjektu, poznání vlastních limitů, hranic apod. V podnikové sféře dochází k zeštíhlování a zefektivňování procesů, personální a kapitálové optimalizaci atd. Z tohoto pohledu můžeme na krizi nahlížet jako na šanci na „nový začátek“.

Výše uvedené pohledy byly spíše filozofické. Jak ale na krizi nahlíží odborná literatura ?

Synek a kol.(1999) ve své publikaci krizi definuje jako stádium podnikového života, ve kterém dochází po delší časový úsek k nepříznivému vývoji podnikového výkonnostního potenciálu.

Dále dochází k radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění a snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena existence podniku v případě, že vývoj bude takto pokračovat.

Mikušová s Papalovou(2014) o krizi hovoří jako o situaci rozvrácení, vyžadující rozhodnutí a akce vedoucí k pozdějšímu přebudování napadeného systému.

Pitra(1998) vidí krizi jako významnou, nečekanou situaci s vysokým potenciálem negativních dopadů na firmu. Vznik této situace a s ní spojených dopadů může významně poškodit firmu a její zaměstnance.

A konečně Frýbert(1995) definuje vznik krize jako výsledek vzájemného působení vnitřních a vnějších rizikových faktorů na straně jedné a nesprávných, či neadekvátních reakcí vedení podniku na straně druhé.

Definic krize existuje celá řada. Většina výše uvedených definic je staršího data, avšak víceméně se shodují s novější literaturou. Všechny definice pak mají společné to, že krizi definují jako dlouhodobější situaci negativně postihující podnik, či jeho části. Všechny definice se také shodují v tom, že krize svou podstatou ohrožuje existenci podniku jako celku.

2.3 Krize a historie

S krizemi se lidé setkávají prakticky celou lidskou historií. Zmínky o krizích pocházejí ze staré Mezopotámie, Persie, Řecka, Říma a dalších starověkých civilizací. V té době se rozmáhal obchod a také se velmi válčilo. Tyto faktory přispěly ke vzniku krizí, které později vyústili až v zánik celých civilizací.

Později historikové hovoří např. o Aztécké krizi, která však vznikla na základě objevných plaveb pořádaných Španělským královstvím v 16. století. Velmi známou je také Kubánská krize, která v roce 1962 hrozila přerůst v konflikt globálních rozměrů.

Nejznámější krizí je však Velká hospodářská krize představující dramatický propad akcií americké burzy, jež v roce 1929 vyústil v hospodářský kolaps. Zasaženy byly víceméně všechny světové ekonomiky s výjimkou SSSR.

Hospodářská krize svět postihla také v roce 2008. Vůbec první světovou hospodářskou krizí byla v letech 1634-1637 tzv. Tulipánová horečka, která dostala do velkých problémů celé Nizozemské království.

2.4 Typologie podnikových krizí

Jak již bylo uvedeno výše, krize se týkají prakticky všech subjektů, nejen v podnikové sféře. Můžeme tedy narazit např. na krize osobní týkající se jednotlivců, krize sociální, společenské, ekonomické apod. Tato práce se však primárně věnuje krizím podniku, proto si nastíníme dělení podnikových krizí.

Podnikové krize lze členit dle mnoha hledisek. Pro účely diplomové práce však postačí následující základní členění.

Krize dle zdroje

➤ Zdroj vnitřní

Vnitřní krize podniku je způsobena interními faktory působícími na společnost. Nejčastěji se jedná o příčiny technické, kvalitativní, selhání lidského faktoru a finanční.

➤ Zdroj vnější

Vnější zdroje krizí se nacházejí mimo podnik. Nejčastěji se jedná o zdroje ekonomické či přírodní. Tyto zdroje se mohou nacházet v nejbližším okolí podniku a to jak podnikatelském či přírodním, dále se mohou nacházet v makrookolí, v nejširším významu slova. Typickým vnějším krizovým zdrojem může být přírodní neštěstí, havárie, ekonomické krize apod.

Krize dle rozsahu škod

Dělení krizí dle rozsahu škod je velmi subjektivní. Situace, která je pro jeden subjekt málo závažná, může být vážným důvodem k obavám pro subjekt jiný. Také škála závažnosti se může případ od případu lišit. Pro ilustraci můžeme uvést následující třístupňové dělení.

➤ *Málo závažné krize*

Mezi málo závažné krize můžeme zařadit situace vyskytující se nahodile a které pro podnik nemají závažnější následky. Patří sem drobné pracovní úrazy, menší závady na výrobních strojích, linkách atd. V podstatě se jedná o běžné situace, které svou podstatou neohrožují existenci podniku.

➤ *Závažné krize*

Závažné krize mají již závažnější charakter než krize málo závažné. Může se jednat o vážné situace, které však stále nehrozí zničením podniku. Závažnou krizí může být porucha výrobní linky, která dramaticky omezí výrobu, požár, krach dodavatele atd.

➤ *Velmi závažné krize*

Velmi závažné krize již bezprostředně ohrožují samotnou existenci podniku. Může se jednat o krize ekonomického rázu jako je ztráta solventnosti, úpadek. Další možnosti jsou vážné přírodní pohromy, kdy je např. celý podnik zničen apod.

Krize dle rychlosti vývoje

Členění dle rychlosti vývoje je opět velmi intuitivní, proto není vhodné uvádět časový horizont, kdy je krize ještě pozvolná a kdy je již rychlá. Pro nastínění postačí uvést členění dle rychlosti na krize pozvolné, rychlé a extrémně rychlé.

Krize dle rozsahu

Rozsahem je zde myšleno jak se krize dotýká podniku. Zda se krizová událost dotýká podniku jako celku, či jen některých jeho částí.

➤ *Celopodniková krize*

Celopodniková krize se týká všech podnikových částí.

➤ *Dílčí*

Dílčí krizí rozumíme takovou situaci, která se dotýká pouze některých podnikových částí. Krize je možno dle zasažených částí podniku členit na krizi managementu, výrobní, odbytovou, surovinovou a finanční.

Krize dle periodicity

➤ *Jednorázová*

Situace, která nastala jednou a její opakování v budoucnu již není příliš pravděpodobné. Typickým případem je živelná pohroma, havárie atd.

➤ *Periodická*

Periodická krize se opakuje v určitém časovém intervalu. Např. stavebnictví zpravidla zažívá krizi v zimních měsících. Může se tedy jednat o situaci způsobenou povětrnostními vlivy, ale i dostupností určitých surovin v daném období apod.

Krize dle úmyslu

➤ *Neúmyslná krize*

Neúmyslnou krizí rozumíme nehodu. Nehody se stávají jak v osobním tak podnikovém životě, důležité je snažit se jim předcházet např. školením zaměstnanců, vypracováním kvalitních předpisů, nepřetěžováním zaměstnanců atd. Chybovosti se však nedá stoprocentně zabránit nikdy.

➤ *Úmyslná krize*

Jde o situace, kdy zaměstnanec, nebo jiná osoba, úmyslně poškodí podnik ať již na materiální úrovni, či poškodí jeho dobré jméno. Přinejmenším se jedná o chování, které je v rozporu s dobrými mravy, ve vážnějších případech se jedná o chování v rozporu se zákonem a pachatel se tak vystavuje možnému trestnímu stíhání.

2.5 Fáze krize

Rychlost vzniku a průběh krize se liší v závislosti na tom, co krizi způsobilo. Krize vzniká v důsledku živelné pohromy či havárie na postižený subjekt udeří obvykle nečekaně. Průběh krize je znázorněn na následujícím obrázku (obr.2.1) Průběh takovéto krize pak je obvykle velmi rychlý.

Naproti tomu krize zapříčiněná nerovnováhou podnikatelského prostředí obvykle vzniká postupně a její nástup a průběh není tak rychlý.

Takovouto krizi můžeme označit za krizi finanční, protože jejím hlavním projevem je ztráta schopnosti podniku dostát svým závazkům.



Obr. 2.1.

Zdroj: Zuzák a Königová, 2009, str.70

Zuzák a Königová (2009) ve své publikaci finanční krizi definují jako výsledek procesu, kdy dochází k prohlubování nerovnováhy až do kriticky nestabilního bodu. Celkový průběh krize můžeme rozdělit do čtyř fází.

V první fázi krize teprve vzniká a nazývá se potenciální krize. Za potenciální krizi lze označit jakoukoliv nerovnováhu v rámci podniku, či mezi podnikem a okolím. V potenciální krizi se prakticky neustále nachází každý podnik. Potenciální krize se navenek projevuje banálními, běžnými problémy, na jejichž řešení postačují rutinní postupy. Podnik by však měl každou potenciální krizi monitorovat, aby „běžný problém“ nepřerostl ve vážnou krizi.

Druhá fáze je označována jako latentní neboli skrytá krize. V této fázi je již problémem „infikován“ celý podnik, nebo jeho části. Tyto části spolu nemusí nutně nijak souviset. Objevují se první krizové příznaky. V této fázi má ještě management čas přijmout patřičná opatření aby zabránil propuknutí krize naplno. Typickými projevy latentní fáze je zvýšená zmetkovitost, zvýšená fluktuace zaměstnanců, rostoucí počet reklamací atd.

Je otázkou, kdy se jedná o první a kdy již o druhou fázi. Přejchod mezi nimi není nikterak ostře vymezen a proto na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď.

V případě, že management nezareagoval na krizové symptomy, nebo zareagoval chybně dostává se podnik do třetí fáze označované jako akutní.

Problémy se stupňují a začínají se projevovat ve finanční oblasti. Podnik přestává být solventní. Nemá peněžní prostředky na úhradu mezd, materiálu apod. Všechny tyto faktory vedou ke ztrátě likvidity. Stále je však možné podnik zachránit. Je však zřejmé že v této fázi již záchrana podniku bude „bolet“ více než v předchozích případech.

Poslední čtvrtá fáze má dvě dimenze. Pokud se podařilo podnik zachránit nastává vyřešení krize. Toto je ideální situace kdy podnik může pokračovat dále ve své činnosti. Jestliže však podnik již nelze zachránit a dochází k bankrotu a ukončení činnosti nazývá se čtvrtá část nezvladatelnou krizí. (Antušák ,2009)

Všechny čtyři fáze lze nalézt na křivce na obr. 2.1. V počátečním bodě se nachází potenciální krize. V případě přehlédnutí, či ignorace problému tento může přerůst do latentní fáze. V grafu je přechod zřetelně znázorněn, jak již však bylo uvedeno, v praxi tomu tak není. Krize má prakticky pouze dvě řešení. Buď se podaří krizi vyřešit a podnik zachránit, nebo se ji vyřešit nepodaří a podnik ukončí svou činnost. V případě zvládnutí krize a poučení se z ní je možné dostat podnik na vyšší úroveň než byl před krizí, což je na grafu také patrné.

2.6 Příčiny vzniku podnikových krizí

Podniková krize může být způsobena vnitřními faktory podniku. Tyto faktory se označují jako subjektivní a primárně jsou způsobeny chybnými rozhodnutími vedení podniku. Krize, jež mají zárodek v okolí podniku se nazývají krize objektivní. Tyto jsou způsobeny vývojem okolí, které má na podnik vliv. Většina krizí je způsobena subjektivním faktorem. Přesný poměr nelze jednoznačně určit a odhady se také různí. Většinou se však procento krizí zaviněných subjektivním faktorem nachází v rozmezí 70 - 80%. Na krize zaviněné objektivním faktorem pak logicky připadá zbytek.

Frybert(1995) ve své knize identifikuje tři hlavní skupiny faktorů způsobující krizi.

- 1. Krize zaviněné management**
- 2. Krize vyvolané vnitřní ekonomickou strukturou podniku**
- 3. Krize dané vnějším ekonomickým prostředím podniku**

První a druhý bod patří do skupiny subjektivních faktorů. Třetí je faktorem objektivním.

Selhání managementu či vlastníků podniku je nejčastějším faktorem vzniku krize v podniku. Jde zpravidla o osobní selhání jednotlivce, bezstarostnost řízení, laxnost, chybné způsoby vedení a řízení atd. Odhaduje se, že nejméně 40% krizí je vyvoláno managementem či vlastníky.

Vnitřní ekonomická struktura způsobuje 25 - 30% krizových stavů. Jde o chybně nastavenou kapitálovou strukturu, vysokou nákladovost atd.

Krize způsobené vnějším ekonomickým prostředím podnik nemůže příliš ovlivnit. Samozřejmě je dobré, pokud podnik potenciální krizová ohniska monitoruje a je na ně připraven. Faktorů patřících do vnějšího okolí podniku je celá řada. Jde o celkovou ekonomickou situaci na lokální i globální úrovni, vývoj úrokových sazeb, stav konkurence, inflaci atd. Mimo ekonomické faktory jsem patří faktory způsobené tzv. „vyšší mocí“. Tyto faktory nelze ovlivnit a přicházejí nečekaně. Typickým příkladem může být přírodní katastrofa, stávková havárie apod.

Do vypuknutí ekonomické krize na přelomu let 2008 a 2009 se vnější ekonomické prostředí podílelo na vzniku krizové situace cca ze 30%.

Po nástupu krize se mnoho podnikatelů v ČR dostalo do velkých problémů. Neexistuje přesná statistika kolik firem se dostalo do potíží v důsledku ekonomické recese. Odhaduje se, že menší či větší problémy však pocítila téměř každá firma. Například průmyslová produkce ČR v roce 2009 zaznamenala oproti roku 2008 pokles o více než 20%.

Na příčiny vzniku krize se ve své publikaci zaměřil také Zuzák(2005). Ten krize dělí také do tří skupin a sice:

1. Z hlediska polohy zdroje

- Vnitřní
- Vnější

2. Z hlediska kauzality

- Krize kdy je podnik příčinou
- Krize kdy jí je podnik „pohlcen“

3. Z hlediska rychlosti

- Postupné krize
- Nenadálé krize.

Všechny body Zuzákovi koncepce byli již objasněny na předchozích stránkách této práce, proto se jim nebudeme věnovat nikterak podrobně.

Příčin vzniku podnikových krizí je celá řada. Každá literatura nahlíží na tuto problematiku jinými slovy, avšak obsah je víceméně stejný. Autoři se také shodují v tom, že drtivá většina krizových situací je zapříčiněna subjektivními faktory. Management by se proto měl zaměřit na co největší prevenci krizí. Pokud prevence nestačí a ke krizi již dojde, mělo by vedení podniku umět reagovat. Proces prevence a řešení krizí se nazývá krizový management a budeme se mu věnovat v další kapitole této práce.

2.7 Krizové řízení

Krizové řízení by mělo být součástí „běžného“ podnikového života. Mělo by se tedy provádět i když v podniku nebyla žádná krizová situace identifikována. V této fázi management předvídá krizové scénáře a navrhuje opatření na jejich řešení. Lakonicky krizové řízení definuje Bernstein(2011), který tvrdí, že: „krizové řízení je umění vyhnout se problémům, pokud můžeme, a rychle a správně reagovat, pokud již nemůžeme.“

Frýbert(1995) definuje krizové řízení jako systém zásad a nástrojů aktivně aplikovaných managementem podniku, jejichž cílem je zvládnutí krizového stavu a vyvedení podniku na normální charakter jejího dalšího vývoje.

Krizové řízení je samo o sobě široký pojem. Již mnohokrát citovaný Zuzák nahlíží na krizové řízení ze tří úhlů pohledů. Jednotlivé pohledy se liší podle toho kdy je krizové řízení zahájeno.

Krizové řízení v nejširším smyslu slova je zahájeno dávno před tím, než je krize identifikována. V tomto případě je na krizové řízení nahlíženo jako na preventivní nástroj, který je součástí běžného řízení podniku. Tato fáze je zaměřena na monitorování potenciálních krizových ohnisek. Podnik by měl mít zpracovány plány pro zvládnutí, alespoň potenciálně nejvážnějších krizí.

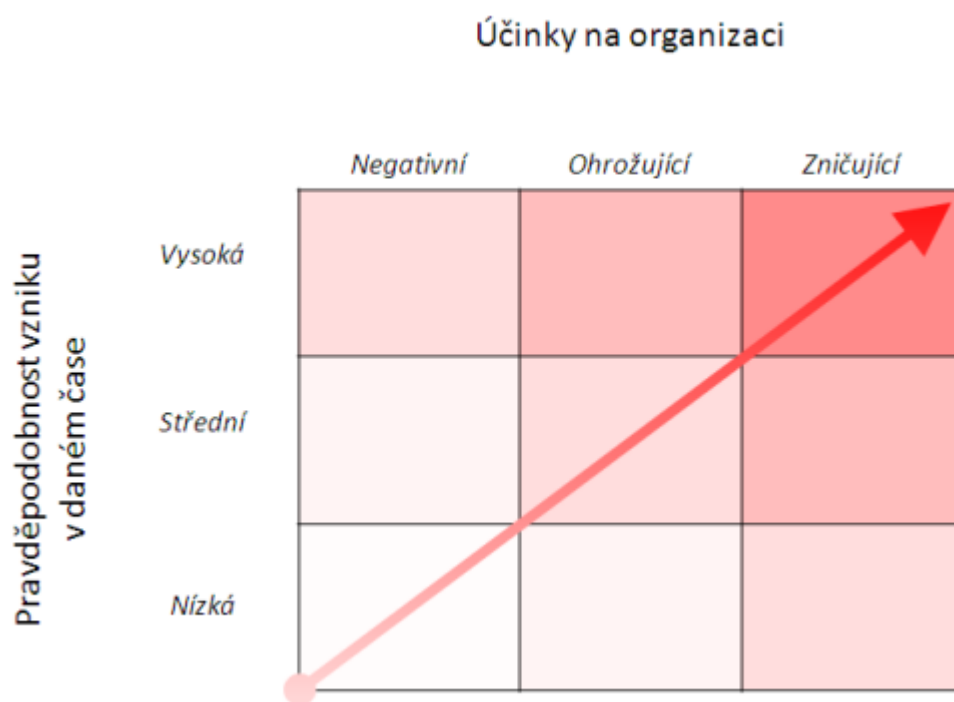
S pojmem krize úzce souvisí slovo riziko. Existuje celá řada definic a vysvětlení tohoto pojmu. Všechny se však shodují v několika bodech, které shrnul Crandall(2013).

Těmito body jsou:

- krize je situace s nízkou pravděpodobností vzniku
- může mít závažné dopady na podnik
- řešení rizika vyžaduje rychlý přístup
- pro řešení rizika, či krize, neexistuje unifikovaný postup.

Samozřejmě nelze plně podchytit a být stoprocentně připraven na všechny potenciální krize. K určení těch, na které by se měl podnik nejvíce zaměřit, slouží tzv. krizová matice obr.2.2. Na ose vodorovné ose jsou v krizové matici naneseny odhadované dopady na podnik. Na svislé ose se pak nachází pravděpodobnost výskytu krizové situace.

Obr. 2.2



Zdroj: Winterlingova krizová matice. [online]. [cit. 2015-01-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/winterlingova-krizova-matice>

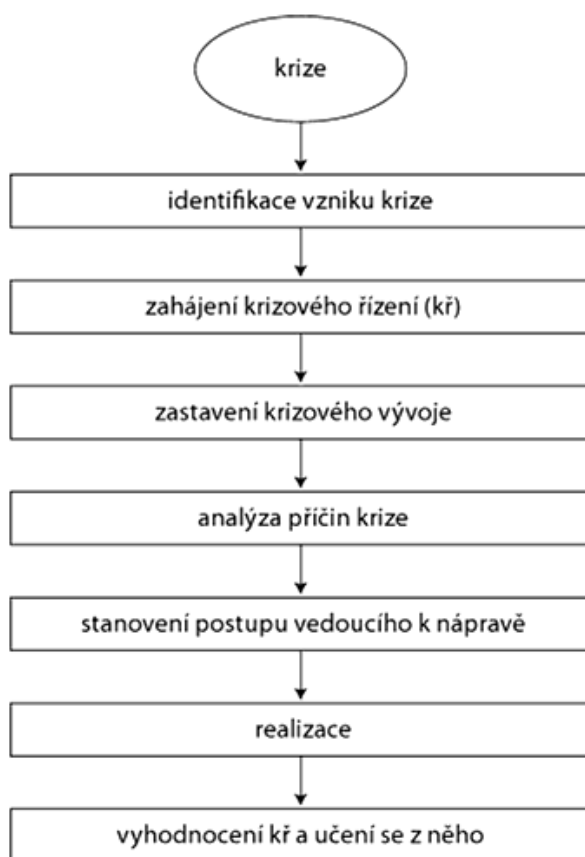
Krizovou matici obr.2.2 navrhl Klaus Winterling. Čím více se potenciální krize nachází v matici vpravo nahoře, tím více se jí podnik bude věnovat. Subjekt zpracovávající Winterlingovu matici si může stanovit stupnici pro vyhodnocení míry rizika.

Stupnice může být nastavena např. od 1 do 5. Krize nejničivější s nejvyšší pravděpodobností výskytu by byla ohodnocena koeficientem 5. Naopak málo závažná krize s nízkou mírou pravděpodobnosti výskytu by měla stupeň 1. Výstupem je pak interval, např. $< 1; 3 >$, kdy je krize pro podnik ještě přijatelná. Naopak krize ležící v rozmezí $< 4; 5 >$, je již pro subjekt nepřijatelná. Stupnici si musí každý hodnotící subjekt nastavit sám, dle svých specifických požadavků.

Výhodou Winterlingovi matice je jednoduchost a přehlednost. Nevýhodou pak to, že bere v potaz pouze dvě hodnotící kritéria.

Toto byl tedy nejširší pohled na krizové řízení podniku. Krizové řízení v užším slova smyslu má reaktivní charakter. Je na něj nahlíženo jako na proces, který započal po identifikaci krize. Jde tedy o proces řešení již vzniklé krizové situace.

Krizové řízení představuje souhrn zásad, nástrojů a opatření sloužících ke zvládnutí krizové situace. Zuzák a Konigová definují algoritmus řešení identifikované krize obr.2.3.



Obr. 2.3. Zdroj: Zuzák(2009,str. 27)

Krizové řízení v nejužším smyslu je chápáno jako činnost konkurzního správce, který má za úkol zhodnocením zbývajících aktiv podniku uspokojit věřitele podniku. Toto řízení tedy nastupuje na scénu ve chvíli, kdy již podnik nelze zachránit. (Zuzák 2009)

Výše byly uvedeny náhledy na krizové řízení podniku. Jaké jsou však cíle krizového řízení? Touto otázkou se zabýval Špaček(2008) a nadefinoval tyto hlavní cíle:

1. Snížení napětí v průběhu krizové situace,
2. Demonstrace firemních závazků a odborných znalostí,
3. Řízení toku a přesnosti informací,
4. Efektivní řízení zdrojů.

Z uvedených bodů vyplývá, že Špaček považuje za nejdůležitější „zachovat chladnou hlavu“. Podstatou je nepanikařit a naopak se snažit o celkové uklidnění situace. Dále je nutno vybrat správné lidi pro řešení dané situace a nastavit efektivní systém komunikace.

Krizový komunikační kanál se může lišit od běžně používaného komunikačního kanálu. Výsledkem by mělo být efektivní umístění disponibilních zdrojů v místě a čase tak, aby se krizová situace zdárně vyřešila.

V ideálním případě má již firma připraveny aktivity pro řešení krizových situací. Je zřejmé, že na řešení krize pravděpodobně nebude stačit pouze jeden člověk. V některých organizacích se proto můžeme setkat s tzv. krizovými týmy. Krizový tým může být sestaven dočasně, tzn. po dobu trvání krize v organizaci, nebo permanentně. Druhá situace se týká spíše velkých, či nadnárodních podniků, které mají celé oddělení zabývající se krizovým řízením. Krizový tým by měl být složen z pracovníků všech funkčních útvarů. Minimálně by však měl být zastoupen člen vedení podniku a člen organizačního útvaru, kterého se krize bezprostředně týká.

V případě, že se jedná o krizi, která svou podstatou zasahuje i do života subjektů mimo organizaci je dobré mít připravenou tiskovou zprávu, či mít pracovníka, který se o kontakt s veřejností, médii apod. postará. Pravidla pro sestavení krizového týmu jsou veskrze stejná jako pro sestavení kteréhokoliv jiného pracovního týmu. Z podstaty situace se však v krizovém týmu budou uplatňovat spíše starší, zkušenější zaměstnanci, než nováčci. Také vymezení rolí by mělo být jednoznačně nastaveno. Zjednodušeně řečeno v případě krize „není prostor pro demokracii.“

Musí být jednoznačně určen vedoucí týmu, který bude mít konečné slovo, ale který samozřejmě ponese za daná rozhodnutí plnou odpovědnost. Zároveň však při rozhodování musí participovat všichni členové týmu.

2.8 Organizace a její okolí během krize

V této části si nastíníme jak je krizovou situací ovlivněn podnik resp. jeho subjekty jako jsou manažeři, zaměstnanci apod. A jak jsou ovlivněny subjekty mimo organizaci.

➤ Manažeři

Na bedrech manažerů leží primární odpovědnost za zvládnutí krizové situace. Je to právě management podniku, který musí identifikovat krizovou situaci a rychle reagovat. Uvádí se, že pro zvládnutí krizové situace je klíčových prvních 24 hodin. Včasný a správný zásah managementu může případné škody omezit na minimum.

Správná reakce také může posílit postavení firmy v očích veřejnosti, stakeholderů, zákazníků apod. Manažer v krizové situaci musí být připraven dělat i nepopulární opatření jako je např. redukce počtu pracovních míst, snižování mezd apod. Je jasné, že krizové řízení je velkou psychickou zátěží pro řešitele. V případě že by se však manažer „sesypal“ a neprovedl nezbytná opatření, následky by mohly být pro podnik a tedy i zaměstnance a samotné manažery fatální.

➤ Zaměstnanci

Bez spolupráce manažerů se zaměstnanci není možné krizovou situaci zvládnout. Pokud zaměstnanci nepochopí manažerův záměr, nebo nebudou chtít plnit úkoly jim přidělené, sebelepší reakce managementu nebude mít prakticky žádný efekt.

Zaměstnanci musí chápat, že pokud se s vedením nedomluví na kompromisu, jako např. dočasné snížení platu, bude následovat propouštění, které se může dotknout i jich samotných. V krajním případě hrozí zánik podniku. Výsledek je v obou případech stejný a sice ztráta zaměstnání. Klíčovým prvkem spolupráce managementu se zaměstnanci je komunikace.

➤ **Podnikové útvary**

Jednotlivé podnikové útvary musejí při řešení krize spolupracovat. Nelze aby se např. oddělení výroby tvářilo tak, že krize oddělení odbytu se jich netýká. V případě, že vedoucí jednotlivých útvarů nebudou „táhnout za jeden provaz“ šance na poklidné vyřešení krize je malá. Platí to co v předchozím případě, klíčovým faktorem pro úspěšné zvládnutí krize je komunikace.

➤ **Dodavatelé**

Dodavatele mají obvykle vůči podniku pohledávky např. za dodaný materiál, dodané služby apod. V případě, že se podnik dostane do krize a není schopen těmto závazkům dostát nastává rozpor. Dodavatel má teoreticky oporu v zákoně a může své pohledávky vymáhat soudní cestou. Prakticky se však takové soudní řízení může protáhnout na řadu let. Výsledek je ale stejně značně nejistý. I kdyby firma dostala plnou dlužnou částku, po pěti letech peníze již nebudou mít stejnou hodnotu. Navíc pokud odběratel zkrachuje, dodavatel přichází o zákazníka.

Druhou možností dodavatele je vyjít podniku, který se dostal do krize, vstříc. Může to udělat více způsoby. Nejjednodušším je prodloužit dobu splatnosti faktur. Další možnosti jsou poskytnutí půjčky, odkoupení části podniku atd. Toto řešení vypadá idylicky, ovšem i dodavatel je firma a chybějící peníze by jej mohly také dostat do krize. Tato situace je složitá na řešení, ovšem pokud to jen trochu jde, tak pro všechny zainteresované strany je lepší najít společnou cestu. Toto řešení má však mnoho proměnných, které musí, zejména věřitel, zvážit a na základě takovéto analýzy se rozhodnout.

➤ **Odběratelé**

Z pohledu dodavatelů je situace podobná předchozí popisované, avšak z opačné strany. Odběratel má také možnosti jak pomoci svému dodavateli.

Pokud např. dodavatel nabízí výrobky jedinečné, či vysoce kvalitní, má i odběratel značný zájem na vyřešení krize. Způsoby pomoci jsou obdobné jako z dodavatelské strany. Dřívější proplacení faktur, půjčka, kapitálový vstup do podniku atd.

V případě existence blízkého substitučního výrobku může odběratel prostě přejít ke konkurenci. Opět platí co v předchozí situaci. Subjekty si musí vyhodnotit co je z jejich pohledu nejlepší a dle toho se zařídit.

➤ Stát

Postavení státu v oblasti řešení podnikových krizí je specifické. Na jednu stranu i stát má zájem na tom, aby se v zemi podnikatelskému prostředí dařilo a firmy prosperovali. Na druhou stranu, jen stěží lze od státu očekávat, že se bude angažovat v řešení krize každého jednotlivého soukromého podniku. Úloha státu spočívá spíše ve vytváření kvalitního podnikatelského prostředí, tvorbě legislativního rámce a zajištění vymahatelnosti podnikatelského práva.

Jiná situace nastává u firem kde je stát vlastníkem či spoluvlastníkem. Zde se stát musí jako jeden z vlastníků angažovat.

Stát se také může angažovat v případě záchrany podniku, který je v zemi významným zaměstnavatelem, nebo je pro zemi jiným způsobem významným. Takovému podniku stát může nabídnout investiční pobídku, dočasné daňové úlevy nebo kapitálovou spoluúčast.

Nahlédneme-li na stát a jeho správu jako na manažerskou jednotku, která odpovídá za chod země, situace se prakticky neliší od řízení podniku. Samozřejmě stát má větší možnosti jak případnou krizi řešit. Nicméně i součástí státního řízení by mělo být krizové řízení. Stejně jako v podnikové oblasti platí, že důraz by měl být kladen zejména na prevenci vzniku krizí.

➤ Město

Postavení města, podobně jako státu, v otázkách řešení krizí soukromých subjektů je značně kontroverzní.

Vzpomeňme jaké reakce vyvolalo rozhodnutí Ostravy umořit dluhy Baníku Ostrava odkoupením jeho pozemků. Pomineme-li extrémní názory, pak musíme naslouchat hlasu dalších podnikatelských subjektů, které se oprávněně ptají, proč město nepomůže i jim.

Aniž by chtěl autor tohoto textu stranit jedné, či druhé straně, postavení města v takovéto situaci je opravdu nezáviděníhodné. Obecně autor zastává názor, že sanovat podnikatelské dluhy z městského rozpočtu je nešťastné. Město by mělo podporovat podnikatelskou činnost na svém území celoplošně. Pomoci firmě, která je významným zaměstnavatelem má také logiku. Pomoc by však měla být prováděna např. formou bezúročné půjčky apod., nikoliv umořením dluhu.

2.9 Metody identifikace krizových ohnisek

V této části bude uvedeno několik metod, které slouží k identifikaci potenciálních krizových ohnisek. U každé metody bude vysvětlen princip a postup analýzy. Metod hodnocení krizových situací je celá řada a dělí se z různých hledisek. Základní dělení může být na metody kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní přístupy jsou založeny na odhadu pravděpodobnosti vzniku nějakého jevu. Jinými slovy kvantitativní metody jsou založeny na exaktních postupech a výsledkem je konkrétní číslo.

Kvalitativní analýza vychází ze subjektivního dojmu hodnotitele či hodnotitelů. Výsledkem není číselná hodnota, ale výstup typu „dobrý x špatný.“ úspěšnost analýzy závisí na zkušenostech hodnotitele, jeho schopnostech odhadnout danou situaci apod.

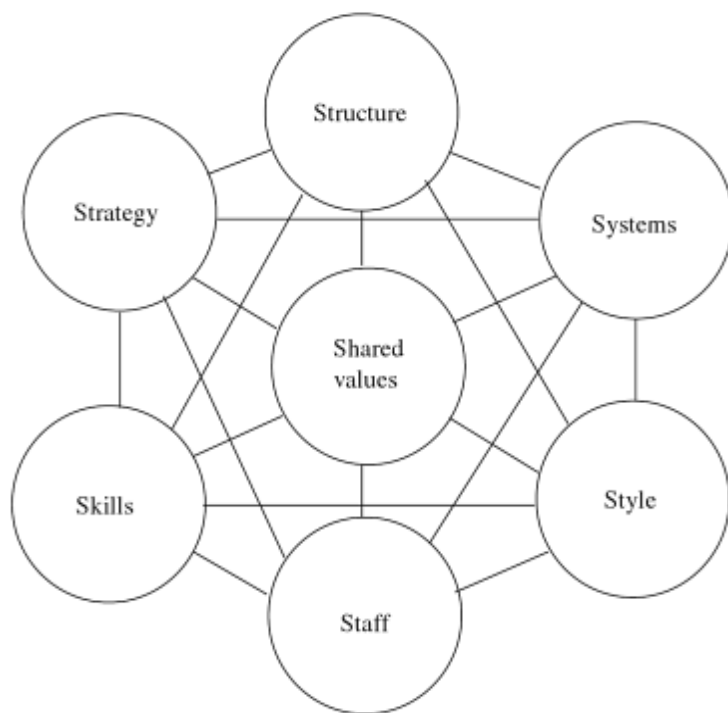
Nelze říci, zda kvantitativní metody jsou lepší než kvalitativní. V ideálním případě se při hodnocení rizik použijí obě a vhodně se doplní. Určitě není dobré, pokud se při hodnocení podnik upne pouze k jedné metodě a z té vychází. Zkušenosti a určitá předvídatost získaná praxí, může být mnohdy lepší, než např. statistická analýza apod.

2.9.1 Metoda „7S“

Analýza 7S slouží k hodnocení vnitřního prostředí podniku. V potaz je bráno celkem sedm faktorů. Název každého faktoru začíná písmenem „S“.

Tyto faktory jsou struktura, systém řízení, spolupracovníci, schopnosti, styl manažerské práce, strategie a konečně sdílené hodnoty. Všechny faktory se v rámci podniku navzájem ovlivňují a jsou spolu v interakci (obr.2.4). V případě harmonického souznění všech faktorů můžeme předpokládat, že podnik může být úspěšný. K jednotlivým faktorům by měla být uvedena data dokumentující jak minulý, tak současný stav. Po shromáždění dat přichází na řadu samotná analýza. Jde spíše kvalitativní analýzu, neboť oblasti se kterými analýza pracuje jsou zejména kvalitativního charakteru.

Po provedení analýzy zpracovatel vidí, jak si jednotlivé faktory stojí a kde je potřeba přijmout nápravná opatření. (Hanzelková, 2013)



Obr.2.4. Zdroj: Hanzelková a kol., 2013, str. 116

Jednotlivé faktory lze dělit také dle toho jak náročné je určit a ovlivnit je. Tvrdé faktory (strategie, struktura, systém) jsou snadno určitelné, a snáze se ovlivňují.

Strategie podniku, funkcionální struktura a jednotlivé systémy jsou obvykle jasně nastaveny v interních směrnících a je proto relativně snadné je identifikovat a případně poupravit. Měkké faktory (společné hodnoty, styl, schopnosti) jsou hůře identifikovatelné, a tím pádem také hůře ovlivnitelné. Určit jaké mají jednotliví zaměstnanci schopnosti, jaký styl vedení používají manažeři atd. je složitější, než u exaktně vymezených tvrdých faktorů.

Změna v této oblasti je také složitější, protože je potřeba pracovat s konkrétním pracovníkem individuálně. Z toho vyplývá, že změna je náročná z časového i zdrojového hlediska.

Co vlastně jednotlivá „eska“ definují ?

Strukturou je v modelu nazývána organizační struktura podniku. Vztahy nadřazenosti, podřízenosti, spolupráce jednotlivých úrovní řízení atd.

Mezi *systémy řízení* patří takové systémy, které využívá management podniku k efektivnímu řízení. Typickým podnikovým systémem může být kontrolní systém, informační systém, logistický systém apod.

Stylem se rozumí styl manažerské práce. V potaz se bere jak formální tak neformální otázka vedení. To znamená styl řízení, řídicí směrnice apod.

Spolupracovníky model chápe jako osoby na všech podnikových úrovních. Opět je potřeba brát v potaz jak formální tak i neformální stránku věci. Analyzují se zejména vztahy mezi zaměstnanci, motivace, kvalifikace, pracovní postoje atd.

Schopnosti se berou za firmu jako celek. Jinými slovy se jedná o celkovou schopnost zaměstnanců vykonávat práci. Tato schopnost je ovlivňována také jinými faktory jako jsou styly vedení, vztahy mezi zaměstnanci apod. Při hodnocení je potřeba brát všechny tyto faktory v potaz.

Strategie představuje popis jednotlivých aktivit, které podnik musí udělat, aby dosáhnul stanovených cílů.

Sdílené hodnoty jsou některé základní entity, které jsou společné pro zaměstnance, management, vlastníky a zainteresované okolí firmy.

Tyto hodnoty jsou všemi respektovány a jejich sdílení přispívá k prohlubování loajality k firmě za strany výše uvedených skupin, růstu motivace atd.

2.9.2 PEST analýza

PEST analýza je zaměřena na hodnocení vnějšího prostředí podniku. Podobně jako u analýzy „7S“ je název odvozen z názvů faktorů, které jsou touto metodou zkoumány. V základní verzi jde o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Existují i rozšířené verze této analýzy, které berou v potaz faktory např. demografické, environmentální atd. Pak je název rozšířen o počáteční písmena těch oblastí, které jsou zkoumány nad rámec čtyř základních. Můžeme se tak setkat s analýzou PESTLE, SLEPT apod. (Veber, 2009; Hanzelková 2013)

Mezi *politické faktory* patří zejména legislativní rámec dané země, pracovní právo, daňové zákony, celková stabilita země a vlády, podpora exportu, importu apod.

Ekonomické faktory jsou reprezentovány makroekonomickými ukazateli jako je vývoj HDP v čase, inflace, nezaměstnanost, cenová hladina, kupní síla, domácí důchod apod.

Jako *faktory sociální* označujeme demografický vývoj populace, životní úroveň, dostupnost vzdělání. Mezi tyto faktory ale patří také rodinné zázemí, přátelé, životní hodnoty apod.

Technologické faktory daného prostředí ovlivňuje podpora výzkumu a vývoje v zemi, nové pracovní prostředky, techniky, výše investic apod. (Bělohlávek, 2001)

PEST analýza je relativně rychlá a jednoduchá metoda analýzy externího prostředí organizace. U ukazatelů, u kterých je to možné, jako např. daňová sazba, vývoj HDP apod., je vhodné najít i starší data. Na základě statistického vyhodnocení těchto dat je pak možno stanovit trend na jehož základě je možné s vysokou mírou pravděpodobnosti predikovat očekávaný budoucí vývoj.

2.9.3 Porterova analýza pěti sil (5F)

S touto analýzou přišel harvardský profesor Michael E. Porter. Někdy se můžeme setkat s názvem „5F“, který odkazuje na to, že analýza zkoumá 5 sil tzn. „five forces.“ Porterova analýza je určena pro hodnocení konkurenčního prostředí podniku.

Pět zkoumaných sil: stávající konkurence, nová konkurence, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty.

Ve *stávajícím konkurenčním prostředí* se model zabývá zejména otázkou schopnosti konkurence ovlivnit cenu a nabízené množství daného statku na trhu. Snažíme se tedy odpovědět na otázku jakou má konkurent oproti nám konkurenční výhodu. Zda vyrábí s relativně nižšími náklady, či zda má nějakým způsobem diferenciovaný produkt.

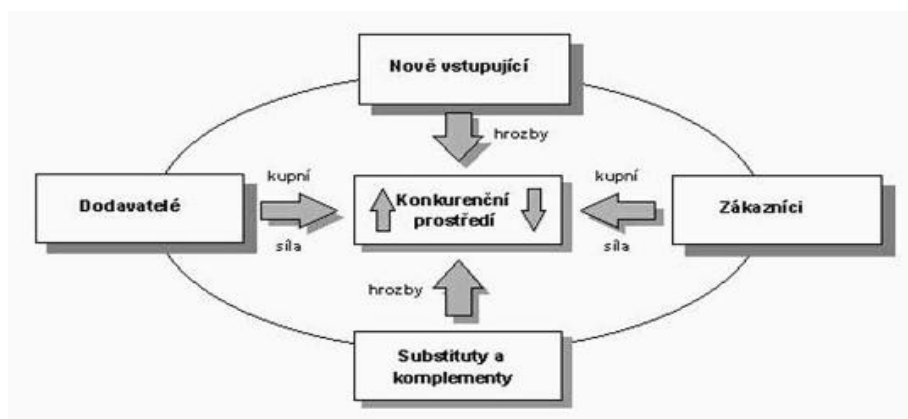
U *nově vstupujících konkurentů* se ptáme na stejné otázky jako u konkurentů stávajících, plus bereme v potaz některé další faktory. Mezi zásadní otázky patří je vstup do odvětví možný ?

Pokud již vstoupí, může se nová firma stát v nejbližší době naším přímým konkurentem? Apod. Na některé trhy je relativně volný vstup, u jiných trhů je to o poznání složitější. Zejména u oligopolních trhů existuje celá řada překážek vstupu do odvětví. Firma proto musí vědět na jaké trhu působí, aby věděla zda je vůbec nutné zabývat se hrozbou nové konkurence.

Dodavatelská otázka je opět charakterizována možností ovlivnit cenu a nabízené množství produktu. Obecně platí, že čím méně je dodavatelů na trhu k dispozici, tím snáze mohou ovlivňovat cenu. Na druhé straně, bez odběratelů by dodavatelské firmy zanikly. V analýze se zabýváme takovými otázkami jako kolik dodavatelů je na trhu k dispozici, jakou mají cenu produkce, lze v případě výpadku jednoho dodavatele najít relativně snadno dalšího dodavatele, kvalita dodávaných výrobků či služeb apod.

Zákazníci či odběratelé mají opět schopnost ovlivňovat cenu a množství nabízeného produktu. Důležitá je otázka vyjednávací síly zákazníků. Je-li velmi malý počet odběratelů, je z jejich strany logický tlak na co nejnížší cenu produkce dané firmy. Situace je tedy opačná, než v případě dodavatelů, kdy menší počet dodavatelů znamenal vyšší ceny.

Substituty jsou v modelu chápány jako zboží, které je alespoň částečně schopno nahradit daný výrobek. Firma zkoumá kolik je na trhu dostupných substitutů a jak je tedy široká konkurence. (Porter, 2002; Analýza 5F. Managementmania.com [online]. 2013 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>)



Obr.2.5. Zdroj: Převzato od Františka Kováře, Strategický management. Dostupné z http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Model lze rozšířit ještě o dvě další položky a sice chování vlády a trh komplementů. Chováním vlády se rozumí regulace odvětví, právní úpravy, daňové předpisy apod. Trh komplementů ovlivňuje poptávku po naší produkci v případě, že náš výrobek je komplementárním k druhému výrobku. Pak nás zajímá cena komplementu, poptávka po něm apod.

2.9.4 Finanční analýza

Finanční analýza může být definována jako soubor činností, jejichž cílem je komplexně vyhodnotit a zjistit finanční situaci podniku, styl hospodaření s podnikovými aktivy, aktivitu a rentabilitu podniku. Správně provedená finanční analýza by měla říci v jaké finanční kondici se podnik nachází a identifikovat slabé a silné stránky podniku. Slabé stránky logicky představují hrozbu, silné naopak příležitost. (Knápková 2013)

Základními metodami finanční analýzy jsou vertikální analýza, horizontální analýza a analýza poměrových ukazatelů.

Vertikální finanční analýza spočívá v tom, že sledovaný ukazatel vztáhneme k námi zvolené základní veličině. Pokud analyzujeme např. rozvahu můžeme oběžná aktiva vztáhnout k aktivum celkovým. Pak můžeme zjistit kolik procent z celkových aktiv tvoří aktiva oběžná. Obdobně se dá postupovat při analýze VZZ. Po provedení této analýzy máme údaj o tom, jaká je struktura našeho majetku popř. tržeb apod.

Horizontální finanční analýza je založena na pozorování změny jednotlivých ukazatelů v čase. Po provedení analýzy vidíme jak se jednotlivé položky např. majetek, tržby apod. vyvíjeli v čase. Trend vývoje může mít vliv na celou finanční situaci podniku. Výsledky je vhodné porovnávat s konkurencí, protože vývoj může být v odvětví běžný. (Kislingerová 2008)

Poměrová finanční analýza zkoumá vztah mezi dvěma položkami finančních výkazů.

Mezi těmito položkami musí existovat smysluplný vztah např. tržby vs. náklady, cizí zdroje vs. vlastní zdroje atd. Existuje celá řada poměrových finančních ukazatelů, nejčastěji se však můžeme setkat s ukazateli zadluženosti, rentability, aktivity a likvidity.

Rentabilita informuje o tom, jak jsme v podnikání úspěšní. U ukazatelů rentability je zisk poměřován s dalšími veličinami, které byly využity k tvorbě tohoto zisku. Logicky platí, že čím vyšší je rentabilita podniku, tím je podnik úspěšnější. Mezi ukazatele rentability patří např. rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb a rentabilita nákladů.

Vzorce pro výpočet jednotlivých rentabilit.

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \left(\frac{\text{ČZ}}{\text{CA}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.1)$$

Rentabilita aktiv nám říká jak efektivně vytváříme zisk bez ohledu na původ zdrojů.

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \left(\frac{\text{EBIT} \cdot (1-t)}{\text{CA}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.2)$$

- ČZ = čistý zisk
- CA = celková aktiva
- EBIT = zisk před úroky a zdaněním
- t = daňová sazba

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \left(\frac{\text{ČZ}}{\text{VK}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.3)$$

- VK = vlastní kapitál

Ukazatel nám říká jak efektivně zhodnocujeme vlastní prostředky vložené do podnikání.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \left(\frac{\text{ČZ}}{\text{T}} \right) \cdot 100 [\%] \quad (2.4)$$

- T = tržby

(Ukazatele rentability. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>)

Aktivitou rozumíme to, kolikrát se daný druh majetku „otočí“ za dané období. Tento ukazatel nazýváme obrátkou.

Pokud vzorec otočíme a vynásobíme počtem dní v roce dostaneme tzv. dobu obratu. Doba obratu je doba po kterou máme v daném druhu majetku vázány finanční prostředky. Známe např. dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek dobu obratu závazků. Dále známe např. obrat zásob, obrat pohledávek a obrat závazků.

Vzorce pro výpočet jednotlivých aktivit.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{T}{CA} \quad (2.5)$$

- T=tržby
- CA=celková aktiva

Kolikrát se celková aktiva „obrábí“ za sledované období, zpravidla jeden rok.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{T}{Za} \quad (2.6)$$

- Za=zásoby

Kolikrát se v podniku „obrábí“ zásoby za sledované období.

$$\text{Obrat závazků} = \frac{T}{Z} \quad (2.7)$$

- Z=závazky

Kolikrát se v podniku „obrábí“ závazky za sledované období.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{T}{P} \quad (2.8)$$

- P= pohledávky

Kolikrát se v podniku „obrábí“ pohledávky za sledované období.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{P}{T/365} [\text{dny}] \quad (2.9)$$

Jak dlouho trvá, než jsou naše faktury proplaceny resp. jak dlouho trvá, než zákazník zaplatí za odebrané zboží.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{Z}{T/365} [\text{dny}] \quad (2.10)$$

Jak dlouho trvá, než podnik uhradí vystavené faktury dodavatelům.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{Za}{T/365} \text{ [dny]} \quad (2.11)$$

Jakou dobu průměrně setrvávají neprodané zásoby na skladě. V tomto případě je v zásobách vázán peněžní kapitál podniku. (Ukazatele aktivity. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>)

Likvidita je ukazatel informující o stavu solventnosti podniku. Říká nám jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Likvidita by neměla být ani příliš nízká, ale ani vysoká. Nízká likvidita způsobuje platební neschopnost. Vysoká likvidita snižuje výnosnost. Nejčastěji se setkáme se třemi základními ukazateli likvidity a to likviditou pohotovou, okamžitou a běžnou.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{KZ} \text{ (doporučené rozmezí 1,5-2,5)} \quad (2.12)$$

- OA=oběžná aktiva
- KZ=krátkodobé závazky

Kolikrát jsme schopni uspokojit věřitele, pokud bychom v daný moment přeměnili oběžná aktiva na hotovost.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - Za}{KZ} \text{ (doporučené rozmezí 0,7-1,2)} \quad (2.13)$$

- Za= zásoby

Obdobný ukazatel jako běžná likvidita, avšak celková oběžná aktiva jsou očištěna od zásob, které nejsou svým charakterem příliš likvidní.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{FA}{KZ} \text{ (doporučené rozmezí 0,2-0,5)} \quad (2.14)$$

- FA= Finanční aktiva

Finanční aktiva jsou tvořeny hotovostí, penězi na bankovních účtech, šeky a krátkodobými cennými papíry. Tento ukazatel tedy udává jakou část svých závazků jsme schopni uhradit ihned v tento moment. (Ukazatele likvidity. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>)

Ukazatele zadluženosti udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji vloženými do podnikání. Říká z jaké části podnik používá pro financování své činnosti dluh. Podobně jako u likvidity je vhodné být do určité míry zadlužen, protože vlastní kapitál je dražší než cizí. Nicméně celková zadluženost by neměla podnik ohrožovat. Je potřeba najít vhodnou kapitálovou strukturu s přijatelnou mírou výnosnosti a s přijatelnými náklady na tuto strukturu.

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{CZ}{CA} \quad (2.15)$$

- CZ=cizí zdroje
- CA=celková aktiva

Poměr cizích zdrojů ke zdrojům celkovým.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{CZ}{VK} \quad (2.16)$$

- VK= vlastní kapitál

Poměr cizího a vlastního kapitálu.

Finanční analýza jako taková má velmi široké spektrum uplatnění. Neslouží pouze jako podklad pro vyhotovení krizového profilu organizace, ale také slouží k mnoha účelům uvnitř i vně podniku. Pokud chce podnikatel žádat o bankovní podnikatelský úvěr, vstup investora, nebo například o dotaci z EU, finanční analýza je nedílnou součástí tohoto procesu.

Při žádosti o podnikatelský úvěr mohou dobré výsledky finanční analýzy značně snížit úrokovou sazbu a tím i cenu celé půjčky. Taktéž investoři raději vstoupí do zdravého podniku. (*Finanční analýza podniku v praxi* [online]. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>)

2.9.5 SWOT analýza

Název analýzy je podobně jako u předchozích metod odvozen od počátečních písmen zkoumaných stránek podnikatelského prostředí. Tato analýza je velmi známým a využívaným nástrojem hodnocení jak vnitřního, tak vnějšího prostředí podniku.

Pod písmenky S a W se skrývají pojmy strenghts a weaknesses tedy silné a slabé stránky podniku. Tyto dva faktory se týkají interního prostředí podniku a slouží tedy hodnocení podniku jako celku.

Opportunities a threats neboli příležitosti a hrozby naopak slouží k hodnocení vnějšího podnikatelského prostředí organizace. V této oblasti se zabýváme novými příležitostmi, které tržní prostředí nabízí, ale také musíme brát v potaz faktory, které pro náš podnik představují nebezpečí.

Pro hodnocení vnitřního prostředí podniku a zjištění silných a slabých stránek lze použít metody, které byly popsány výše. Jedná se zejména o finanční analýzu, analýzu organizační struktury, analýzu „7S“, EFQM analýzu apod.

Silné a slabé stránky nelze jednoznačně rozlišit, protože pro každý podnik jsou značně individuální. Co pro jeden podnik představuje silnou stránku, pro druhý může být slabinou a naopak. Typickými silnými či slabými stránkami mohou být:

- úroveň managementu
- velikost firmy
- finanční kondice podniku
- kvalita vyráběného produktu či nabízených služeb
- lokalizace podniku
- vnímání zákazníky
- tradice
- počet poboček
- servisní služby
- zaměstnanci atd.

Faktorů ovlivňujících interní prostředí podniku je samozřejmě celá řada. Výše je uvedeno několik příkladů nejznámějších a nejvýznamnějších stránek, se kterými se lze v podniku setkat. Některé faktory lze ovlivnit relativně snadno. U jiných jako např. vnímání podniku zákazníky, tradice atd. to tak lehké není.

Vnější prostředí a tedy příležitosti a hrozby se opět vyhodnocují analýzami k tomu určenými. Za všechny uvedme např. již zmíněnou PEST analýzu.

V dnešní době, kdy je podnikatelské prostředí velmi turbulentní, je analýza vnějšího prostředí nedílnou součástí kvalitního krizového řízení. Zjednodušeně řečeno, včasné zjištění ohrožujících faktorů může podniku ušetřit nemalé finanční prostředky. Naopak zjištění příležitostí může podniku peníze vydělat. Typické faktory vnějšího prostředí:

- politická situace
- legislativní rámec
- celkový stav podnikatelského prostředí
- úroveň konkurence
- dostupnost substitutů
- globální i lokální ekonomická situace
- měnový kurz apod.

Obecně platí, že vnější ekonomické prostředí podnik příliš ovlivnit nemůže. Může se však připravit na jeho zákonitosti. Opět platí, že co je pro jeden podnik hrozba, pro druhý může být příležitost a opačně. Aby bylo možno ohodnotit jednotlivé stránky a určit jak na tom podnik opravdu je, sestavuje se tzv. SWOT matice (Obr.2.6.). Její princip je velmi jednoduchý.

Do jednotlivých kvadrantů se vypíše jednotlivé faktory, které se číselně ohodnotí dle míry závažnosti, či dle velikosti očekávaných přínosů. Zvolená stupnice je čistě v režii zpracovatele, ať už firmy samotné, či externí organizace. Po ohodnocení jednotlivých faktorů se spočítá aritmetický, či vážený průměr, který dá výslednou hodnotu daného kvadrantu. Logicky se firma snaží o to, aby silné stránky byly nad slabými stránkami a stejně tak příležitosti nad hrozbami. V tabulce jsou interní faktory označeny písmenem „I“, externí pak písmenem „E“.

	Pozitivní	Negativní
I	Silné stránky	Slabé stránky
E	Příležitosti	Hrozby

Obr.2.6.

Zdroj: vlastní zpracování

V úvodu již bylo zmíněno, že mimo kvantitativních přístupů existují také metody kvalitativní. Tyto jsou založeny na odhadu pravděpodobnosti, že daná událost nastane. Odhad je obvykle prováděn odborníkem v dané oblasti, či skupinou odborníků. Výhodou kvalitativních metod je rychlost a jednoduchost. Největší nevýhodou je pak subjektivita. V ideálním případě kvalitativní metody vhodně doplňují metody kvantitativní. V některých případech lze využít pouze kvalitativní odhad situace. Pokud máme např. zkušeného pracovníka, který předvídá určitou situaci, je této možno předejít bez využití kvantitativních metod a analýz.

2.9.6 Brainstorming

Brainstorming je zřejmě neznámější z kvalitativních metod. Jde o skupinovou metodu, jejímž cílem je přijít s co největším počtem originálních nápadů. Skupina „brainstormerů“ se obvykle skládá z pracovníků organizace i externích odborníků. Celá skupina je pak vedena moderátorem. Moderátor zapisuje nápady jednotlivých pracovníků, podněcuje debatu na dané téma apod. Po skončení sezení je vybráno několik nejlepších nápadů, které se pak zkoumají hlouběji. Celý proces brainstormingu má svá pravidla jako např. absence kritiky, čím více nápadů, tím lépe apod. Mimo základní formy brainstormingu existuje několik jeho dalších variant jako např. brainwriting, metoda 635, rolestorming apod. (*Brainstorming* [online]. 2013 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/Brainstorming>)

2.9.7 Ishikawův diagram

Ishikawův diagram známý také jako diagram příčin a následků je další z kvalitativních analytických metod. Někdy je označován ještě jako diagram rybí kosti, díky svému schématu. Rybí hlavu v tomto případě představuje řešený problém. Na páteři vedoucí od hlavy jsou na „žebrech“ umístěny oblasti, které mohou problém způsobovat. U každé oblasti je pak vypsáno několik faktorů, které ji nejvíce ovlivňují. V krizovém řízení lze diagram využít tak, že si definujeme problém, který by mohl nastat a následně analyzujeme jednotlivé oblasti tak, abychom zjistili co je potřeba udělat pro prevenci. Obvykle se analyzujeme čtyři základní dimenze používané při výrobním procesu.

Jsou to:

- Lidé
- Metody
- Stroje
- Materiál.

(*Ishikawůw diagram* [online]. 2013 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>)

2.9.8 Metoda Delphi

Metoda Delphi je další používanou kvalitativní metodou. Opět se jedná o hromadnou metodu, tedy do řešení je zapojeno více odborníků. Na rozdíl od brainstormingu se však řešitelé nesetkávají v jedné místnosti, nýbrž anonymně a samostatně vyplňují předložený dotazník. Dotazník se logicky týká řešeného problému. Po prvním kole, které je celé anonymní následuje kolo druhé. V tomto kole se řešitelé dostanou i k názorům svých kolegů a mohou se jimi nechat inspirovat, mohou přehodnotit svůj názor apod. Výstup na kterém se shodne nejvíce odborníků „platí.“

2.9.9 Metoda „What-If“

Metoda je určena k identifikaci dopadů určité situace. Jde o velmi jednoduchou metodu, svou podstatou blízkou brainstormingu. Tazatel se zeptá „co se stane když ?“, a řešitelé odpovídají. Na základě jejich odpovědí je možno sestavit oblasti, na které by se firma měla nejvíce zaměřit

2.10 Hodnocení rizika

Po identifikační fázi přichází na řadu neméně důležitý krok a tím je ohodnocení daného rizika. Cílem je kvantifikace předpokládaných dopadů na podnik, pokud by daná krizová situace skutečně nastala.

Při hodnocení rizika se také bere v potaz pravděpodobnost s jakou daná situace nastane. Určení pravděpodobnosti je velmi důležité. V případě, že je pravděpodobnost vzniku krizové situace velmi malá, bylo by neúčelné, aby podnik plýtval zdroji na eliminaci takovýchto rizik.

Pro výpočet se používá tzv. *míra rizika*. Jde o matematické vyjádření výše uvedeného.

$$\text{Míra rizika} = P \cdot D \quad (2.17)$$

- P = pravděpodobnost
- D = důsledek

Stanovení stupnice pravděpodobnosti a důsledku je čistě na hodnotiteli. Stupnice může být pro pravděpodobnost i důsledek shodná, tzn. např. škála 1-5, kde 1 je nejmenší dopad a nejmenší pravděpodobnost, či naopak. Výsledek se pak zaznamená do již dříve zmíněné Winterlingovy matice (obr.2.2).

2.11 Přístupy k riziku

Výstupem krizové matice jsou riziková ohniska, která podnik ohrožují. Podnik musí zvolit taková opatření pro eliminaci rizik, která budou finančně přijatelná. Jinými slovy, náklady na eliminaci rizika by neměly překročit případnou způsobenou škodu. Každý podnik si proto zvolí určitou míru rizika, kterou je ochoten akceptovat. Zpravidla se jedná o krize s relativně malými důsledky a malou pravděpodobností výskytu. Podobným případem může být krize, která hrozí celkovým zničením podniku avšak pravděpodobnost výskytu je příliš malá. Takovéto zdroje podnik monitoruje, ví o nich, ale nepodniká žádná opatření na jejich eliminaci, neboť by to bylo ekonomicky nevýhodné.

Pokud již riziko překračuje pro podnik únosnou mez, je nutno vyvinout aktivitu k eliminaci příčin rizika. Jedním z přístupů může být zničení krizového ohniska. Typickým příkladem je zakoupení konkurenčního podniku. Takovýto postup se nazývá ofenzivní a z logických důvodů je vhodný spíše pro velké podniky. Likvidace krizového ohniska je zpravidla nákladná a ne příliš snadná operace. Krizové ohnisko se může nacházet jak uvnitř organizace, tak vně.

Opakem ofenzivního přístupu je přístup defenzivní. V podstatě jde o to, že firma přestane dělat to, co ji ohrožuje. Je to nejjednodušší přístup, avšak má svá úskalí. Chce-li být firma úspěšná, musí někdy riziko odstoupit. Například vstup na nový trh, či zavedení nové výrobní technologie není bez rizika. Přínos pro firmu však může být velmi vysoký. Zde je na manažerech dané firmy, aby zvážila případné přínosy vůči případným ztrátám a přijala rozhodnutí.

Ve většině případů však riziková ohniska odstranit nelze a je nutno s nimi počítat v průběhu podnikání. Pak firma musí přijmout opatření, která sníží dopad rizikové situace. Existuje několik základních přístupů:

- diverzifikace
- vytváření rezerv
- dělení rizika
- transfer rizika.

Diverzifikace neboli rozložení rizika může mít mnoho podob. Diverzifikaci lze uplatnit v každé podnikové oblasti.

Nejlépe lze princip diverzifikace demonstrovat na rozložení investičního portfolia. Zřejmě žádný investor nevloží všechny peníze do akcií pouze jedné firmy. Obdobné to může být i u výrobní společnosti. Diverzifikace proběhne např. v dodavatelské oblasti, kdy nespolehneme pouze na jednoho dodavatele, ale máme domluvenou širší síť. Stejně tak u odběratelů. Stejným způsobem podnik může diverzifikovat i své výrobky apod.

Vytváření rezerv se týká zejména finanční a materiálové oblasti. Finanční rezervy se vytvářejí pro případe neproplacení dodavatelské faktury či nečekaných finančních výdajů. Materiálové rezervy se týkají zejména oblasti zásob a hotových výrobků. Slouží k pokrytí nedostatečné dodávky, či mimořádně zvýšené poptávky. Zásoby jak finanční tak hmotné snižují likviditu podniku, neboť v sobě vážou určitou část peněz.

Proto je důležité stanovit optimální velikost zásoby a počítat přitom i s rezervou. Finanční rezervy dokonce mohou vynášet jistý výnos, pokud jsou uloženy v také formě, která peníze zhodnocuje.

Dělení rizika je využívána zejména malými a středními podniky. Oblíbenou formou sdílení rizika v poslední době je vytváření tzv. strategických aliancí, kdy se více firem spojí za účelem dobytí nového trhu, či podnikání za přijatelnějších podmínek na současných trzích apod.

Typický případem *transferu rizika* je pojištění. Pojištění spočívá v tom, že většinu rizika, za určitý poplatek, firma přenesne na další subjekt, pojišťovnu. Pojišťovna může krýt případnou škodu celou, nebo může po podniku vyžadovat spoluúčast. Cena pojistného se odvíjí od rizikovosti podnikání, finanční situace podniku, velikosti podniku apod.

2.12 Krizový scénář

Krizový scénář vymezuje „co by se mohlo stát.“ Scénář je popisný. Krizová situace je v něm pouze popsána, nejsou tedy vymezeny postupy jejího řešení. Nelze zaznamenat všechny eventuality do jednoho dokumentu. V praxi se proto krizová situace může od krizového scénáře odlišovat. Pak je buď potřeba zareagovat nadanou situací, nebo použít scénář, který je nejbližší skutečné situaci.

V ideálním případě má firma zpracovaný scénář jak pro krizi procesního charakteru, tak i pro krizi způsobenou přírodními podmínkami, vnějším ekonomickým prostředím apod.

2.13 Krizový plán

Ke každému krizovému scénáři je zpracován krizový plán. V něm jsou popsány postupy zvládnutí krizové situace, definovány krizové týmy, prostředky atd. Také jsou v něm uvedeny kontakty na jednotlivé členy krizového týmu popř. na orgány státní či obecní správy, kterých se daná krize týká. Součástí může být první tiskové prohlášení pro média, obchodní partnery apod.

Stejně jako u krizového scénáře může nastat situace, která není přesně definována v krizovém plánu. Pak musí krizový tým vhodně manévrovat v rámci daného krizového plánu. Jinými slovy musí vhodný krizový plán přizpůsobit konkrétní situaci.

V případě dobře zpracovaného krizového plánu je v případě krize tento „vytáhnut ze šuplíku“ a aplikován. V ideální situaci se krizový tým řídí kroky, které jsou v plánu nadefinovány a postupně tak dojde k vyřešení krize. Krizový plán, stejně jako krizový scénář by měl být pravidelně aktualizován.

2.14 Konec krize

Vyřešení krize je primárním cílem krizového řízení. Řešení krize má dvě dimenze. V případě, že podnik pokračuje ve své činnosti dále, jedná se o pozitivní řešení. Pokud podnik zaniknul, či pokud byl přejat konkurenční společností jedná se o negativní řešení.

Konsolidace je „nejméně bolestivé“ řešení krize. V tomto případě stačilo identifikovat krizové ohnisko, odstranit jej a podnik může bez větší potíží pokračovat v podnikatelské činnosti. Jednoznačně lze mluvit o pozitivním řešení.

V případě těžších krizí je možno podnik zachránit tzv. *sanací*. Sanaci lze také interpretovat jako „lечение“ či nápravu.

Ve své podstatě se jedná o to, že podnik pokračuje v podnikatelské činnosti v těch částech, které generují zisk, nebo nejsou ztrátové. Ztrátové části, např. divize se prodají.

Pokud je krize natolik vážnou, že podnik na její řešení nestačí sám, může se pokusit vyřešit ji tzv. *fúzí*. Jde o spojení dvou firem, po kterém vzniká firma nová. Také je možno využít formu sloučení, kdy zaniká pouze jedna z firem a tato přechází pod hlavičku přebírající firmy. Jde o legislativně poměrně náročný proces, neboť fúze dvou firem nesmí ohrozit tržní rovnováhu v odvětví apod. Takovéto řešení není ideální, nicméně firma je zachráněna a pokračuje v činnosti, i když pod jinou firmou.

Existují i další způsoby pozitivního vyřešení krize. Například změna právní formy podnikání, prodej podniku jako celku společníkovi apod.

Výše uvedené způsoby byly řešením, při kterém podnik pokračuje v podnikání. Samozřejmě zaznamenaná větší, či menší újmy, nicméně bylo dosaženo cíle krizového řízení. V praxi se však bohužel vyskytují i případy, kdy podnik již přes veškerou snahu není možné zachránit.

Insolvenční řízení je soudní proces, jehož cílem je uspokojit co nejširší skupinu věřitelů podniku. Podrobnosti k insolvenčnímu řízení jsou uvedeny v zákoně o úpadku a jeho řízení. V něm jsou vymezeny přesné podmínky, kdy se subjekt stává dlužníkem, jak jsou uspokojováni věřitelé, kam se věřitelé mají hlásit se svými nároky apod.

Likvidace podniku je řešení, kdy podnik míří „do záhuby“, nicméně jeho aktiva ještě postačují k pokrytí závazků podniku vůči vlastníkům i externím subjektům. Proces probíhá tak, že stroje, budovy, patenty, případně celé podnikové části se rozprodají a z výnosů jsou pak uspokojeny pohledávky jednotlivých věřitelů. Proces likvidace končí výmazem společnosti z obchodního rejstříku.

Spousta spekulantů vyhledává likvidované podniky a skupuje je, pouze za cenu aktiv, někdy i pod touto cenou. Poté celý podnik přeorganizují, pokračují ve výrobě a obratem podnik se ziskem prodávají.

2.15 Výsledek krize

I v případě, že krize proběhla a podnik se podařilo zachránit, není ještě vyhráno. Pokud se podnik, respektive jeho management a zaměstnanci nepoučí, krize se dostaví znovu a s předpokladem drtivějších účinků.

Výše uvedený příklad znamená jednoznačně chybu. Většina manažerů se však poučí, laicky řečeno, i jim jde o pracovní místo, reputaci apod. Jedním z významů latinského slova „crisis“ je rozhodný obrat, či rozhodná chvíle. Stejně tak lze na krizi nahlížet i z podnikového hlediska. Pokud je krize zdárně překonána a podnik vyvodí správné důsledky, ve své podstatě může vyjít z krize silnější.

V krizovém období jsou manažeři nuceni zamyslet se nad procesy, organizační strukturou a dalšími částmi podnikového prostředí. V období krize jsou obvykle tlaky na snižování nákladů, reengineering procesů, optimalizaci skladových zásob atd.

Pokud jsou tyto prvky v podniku používány i po krizi, samozřejmě v rozumném měřítku, může podnik z této situace profitovat. Celková restrukturalizace, nově nabyté zkušenosti a samozřejmě také trocha štěstí, mohou podnik posunout na vyšší úroveň, než na které byl podnik před krizí.

3 Analýza podniku pro stanovení stupně jeho zranitelnosti

Společnost vybraná pro krizovou analýzu si nepřeje zveřejnit své jméno. Proto zde bude uveden pouze jeho obecný popis. Obecný popis je nutný k pochopení následujících kapitol, kde budou prakticky aplikovány některé metody a techniky popisované v teoretické části této práce.

Společnost sídlí v Praze a je vedena jako akciová společnost. V Ostravě je umístěno jedno z šesti obchodních středisek na území ČR. Generální ředitelství sídlí v Praze. Česká akciová společnost je dceřinou společností německé firmy. Tato mateřská společnost své pobočky provozuje v 25 evropských zemích. Předmětem podnikání je obchod a doprava s farmaceutik a souvisejícího materiálu. Jedná se zejména o léky, zdravotnické pomůcky, zdravotnický materiál apod. Sortiment je doplněn také o některé položky drogistického a spotřebního zboží.

Velkosklad v Ostravě byl zřízen v roce 2002, na Českém trhu pak firma působí od roku 1993, kdy byl zřízen první velkosklad v Praze. Pražský velkosklad je největším ze všech na našem území a zároveň slouží jako sídlo společnosti v ČR

3.1 PEST analýza

Teoretická východiska PEST analýzy byly naznačený v předchozí kapitole. Nyní bude PEST aplikována a použita na konkrétní podnikatelský subjekt.

Politické faktory

Každá firma provozující podnikatelskou činnost na území státu, musí tuto činnost provozovat v souladu s platnou legislativou daného státu. Nejinak tomu je i v případě vybraného podnikatelského subjektu.

Jak již bylo uvedeno, podnik má formu akciové společnosti. Jelikož jde o dceřinou společnost, byla kompletně založena v České republice.

Níže bude uvedeno několik nejdůležitějších zákonů, kterými se firma při své činnosti řídí. Dále pak bude zhodnoceno celkové politické prostředí v ČR.

Podnikáním akciové společnosti v českém právním prostředí se zabývá Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. V tomto zákoně jsou vymezeny podmínky vzniku a provozování akciové společnosti. Dále se zákon zabývá orgány společnosti, vymezuje práva a povinnosti akcionářů a vlastníků podniku atd. Tento zákon byl v nedávné době novelizován. Po celkové legislativním procesu nabyl zákon účinnosti k 1. Lednu 2014. (Zákon o obchodních korporacích. *Www.business.center.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchodni-korporace/>)

Zákoník práce je hlavní dokument, zabývající se pracovněprávními vztahy v České republice. Firma je povinna řídit se jím při výběru zaměstnanců, při trvání pracovního poměru, ale také při případném ukončení pracovního poměru. Nejdůležitějšími otázkami vymezenými v Zákoníku práce je minimální mzda, práva a povinnosti všech zúčastněných stran, pracovní podmínky, pracovní spory, náhrada škody atd.

V prostředí velkoskladu je nutno velmi důsledně dbát na podmínky bezpečnosti.

Ve skladu se často manipuluje s potenciálně nebezpečným zbožím, či zde probíhá práce ve výškách. V zákoníku práce je tato oblast podrobně popsána v části V.-Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Zákoník práce je v ČR účinný od roku 2007. V roce 2014 pak proběhla jeho novelizace. Není bez zajímavosti, že předchozí Zákoník práce byl v ČR platný od roku 1965. Dále se firma musí řídit Občanským zákoníkem a dalšími právními předpisy, které upravují např. nakládání s odpady, ochrana životního prostředí apod.

Výše uvedené zákony jsou jen malým výčtem právních předpisů, kterými se firma při své činnosti musí řídit. Pro účely PEST analýzy však nejsou až tak důležité konkrétní zákony, jako trendy v oblasti legislativy. Nyní si tedy nastíníme jaké nejvýznamnější politické trendy v ČR existují a jakým způsobem zasahují do podnikatelského života.

Významným faktorem, který zajímá nejen podnikatele, je politická stabilita v dané zemi. V České republice se za posledních deset let vystříдалo deset předsedů vlády. Oproti jiným, rozvinutým zemím, je toto číslo alarmující.

Pro investory to rozhodně není pozitivní informace. Pokud k tomuto číslu započítáme politickou kulturu ČR, země se rázem stává mnohem méně atraktivní lokalitou pro investice.

Sestavené vlády ČR jsou vždy koaliční, a obvykle s ne příliš přesvědčivou většinou v poslanecké sněmovně. Z toho vyplývá, že vládní stabilita se často otřásá v základech. Pro podnikatele pak také není povzbudivé, střídání vlád „pravicových“ a „levicových“. Po volbách obvykle dochází k paradoxní situaci, že co jedna vláda zavedla, další zruší a naopak. To vede k chaosu a růstu byrokracie.

V České republice je také problém s vymahatelností práva. Je to způsobeno několika faktory. Jedním z těchto faktorů je to, že v právním rámci ČR je velmi mnoho velmi složitých norem a nařízení, které spolu často nekorespondují a někdy jdou i proti sobě. Josef Baxa, předseda Nejvyššího správního soudu, v roce 2012 pronesl: „Systémy jsou zahlceny blbostmi, to nelze jinak vyjádřit.“ (*Stát už není schopen dodržovat zákony, varoval šéf Nejvyššího správního soudu.* [online]. 2012 [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/domaci/283996-stat-uz-neni-schopen-dodrzovat-zakony-varoval-sef-nejvyssiho-spravniho-soudu.html>)

Z tohoto důvodu dochází často k soudním sporům, mezi státními institucemi a podniky, popř. mezi podniky samotnými.

Délku soudního řízení v ČR je také těžké odhadnout. Některé spory se táhnou řadu let a i po vynesení rozsudku nemá vítězná strana příliš „pák“ k vymáhání pravomocného rozsudku. Toto je pro řadu podnikatelů fatální situace, neboť i když jim soud přikáže náhradu škody, finanční či nefinanční újma může být tak vysoká, že vede až k zániku podniku.

Korupce je dalším významným faktorem spadajícím do politické oblasti. V České republice je korupce závažným problémem. Přes všechna proklamovaná vládní opatření se jí v Českém prostředí nedaří příliš eliminovat.

Nevládní organizace Transparency International sestavuje každý rok žebříček vnímání korupce v jednotlivých zemích. Index vnímání korupce, neboli CPI je sestavován pro 175 zemí, které jsou hodnoceny na stupnici 0-100. Čím vyšší hodnota, tím je korupce v dané zemi nižší. V roce 2014 Česká republika dosáhla hodnocení 51. Toto hodnocení ji řadí v celosvětovém měřítku na 53 pozici.

Oproti předchozím letům ČR zaznamenala jistý posun, avšak stále nedostatečný. V západoevropském měřítku se Česká republika umístila na 25 místě z 31 zemí.

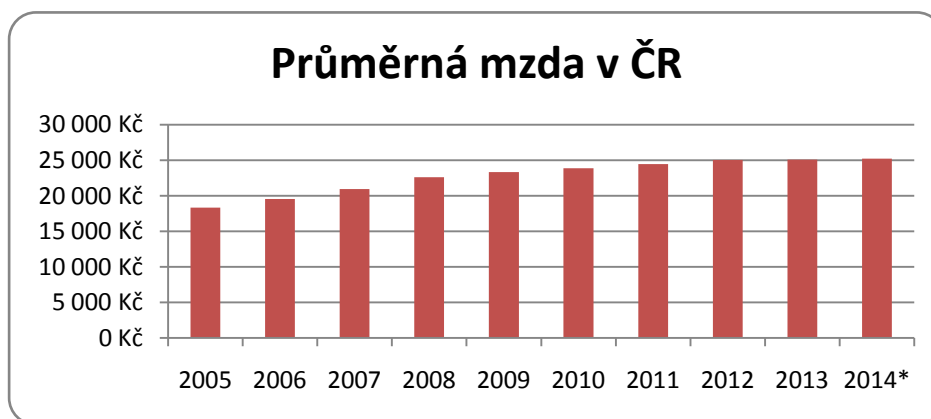
Za námi se umístilo např. Slovensko, Bulharsko, Řecko ale i Itálie či Chorvatsko. Dopady korupce na podnikatelské prostředí jsou veskrze negativní. Dochází k neefektivnímu využívání státních zdrojů, prodražování zakázek a dalším problémům. (Index vnímání korupce. *Www.transparency.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.transparency.cz/index-vnimani-korupce-2014-2/>)

Vláda také ve spolupráci s Ministerstvem zdravotnictví vydává tzv. úhradovou vyhlášku, stanovuje doplatky za léky a ovlivňuje celkový objem finančních prostředků proudících do zdravotnictví. Toto všechno má vliv na cenu léčiv a tedy na celkový vývoj v odvětví.

Ekonomické faktory

Poptávka po zboží nabízeného velkoskladem je ovlivňována poptávkou lékáren a dalších zařízení. Jejich poptávka je zase závislá na poptávce koncového spotřebitele. Pro analýzu ekonomických faktorů tedy můžeme analyzovat proměnné, které se týkají koncového zákazníka.

Důležitou otázkou ekonomické oblasti je kupní síla obyvatelstva. Kupní síla se odvíjí od důchodu spotřebitelů. Nabízený sortiment svou šíří pokrývá potřeby víceméně všech skupin obyvatelstva. Z tohoto důvodu se blíže zaměříme na průběh průměrné mzdy a průměrné penze v ČR.



Graf.3.1. Vlastní tvorba

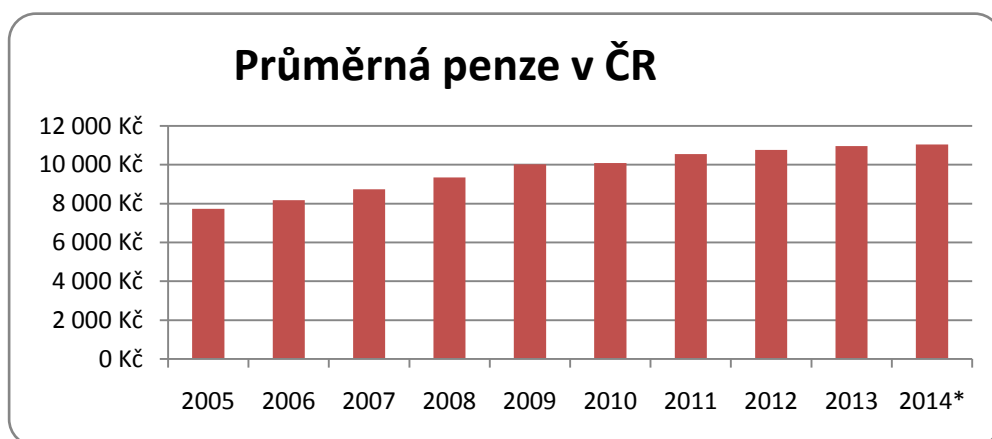
Data: ČSÚ

*Údaj za rok 2014 je ke konci 3. čtvrtletí

Jak je z grafu patrné, tempo růstu průměrné mzdy od roku 2012 značně zpomalilo. Toto je způsobeno zejména nepříznivou ekonomickou situací ve světě a na domácích trzích. Ještě stále se také projevují důsledky ekonomické krize, v důsledku které zaměstnavatelé šetří.

Dle Českého statistického úřadu dosáhly celkové výdaje na zdravotní péči v ČR v roce 2010 výše 284,1 mld. Kč. Samotné domácnosti vynaložily na zdravotní péči zhruba 42 mld. Kč. Z tohoto objemu pak bylo celých 62%, tedy zhruba 25 mld. Kč, bylo vynaloženo právě na nákup zdravotnické techniky

Disponibilní důchod pracující populace je logicky větší, než disponibilní důchod „zbytku.“ Domácnosti, které měsíčně disponují větším objemem finančních prostředků budou investovat do „nepotřebných“ medikamentů a zdravotnické techniky. Jinými slovy, lidé s vyššími příjmy nebudou nakupovat pouze nezbytně nutné léky, které vyžaduje jejich zdravotní stav, ale zakoupí i „něco navíc.“ Zboží zakoupené nad rámec zboží nutného můžou být nejrůznější vitamíny, potravinové doplňky, přípravky na péči o vzhled apod.



Graf.3.2. Vlastní tvorba

Data: ČSÚ

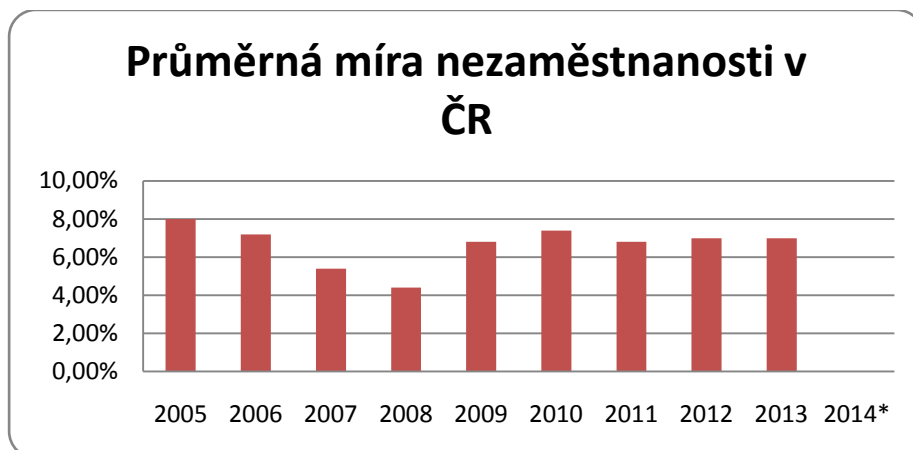
*Údaj za rok 2014 je ke konci 2. čtvrtletí.

Výše průměrné penze má stejně jako výše průměrné mzdy rostoucí trend. Absolutní rozdíl mezi výší průměrné mzdy a penze však činí více než 50%. Konkrétně za rok 2013, což je poslední rok, za který jsou k dispozici kompletní údaje rozdíl činí 14 116 Kč.

Senioři tvoří podstatnou část zákazníků lékáren a jejich disponibilní důchod, tedy značně ovlivňuje tržby velkoskladu. Senioři nakupují nejen nezbytné léky, ale také volně dostupná léčiva apod. Takovéto zboží můžeme označit za zbytné a s klesajícím disponibilním důchodem, klesá poptávka po něm. Vzhledem k nízkým důchodům je předpoklad, že důchodci také méně nakupují potravinové doplňky, přípravky na péči o vzhled apod.

Důležitým faktorem ovlivňujícím výši disponibilních příjmů domácnosti je nezaměstnanost. Předpokladem je, že nezaměstnaní, žijící ze sociálních dávek, investují do zbytných léčiv menší část svých příjmů, než lidé pracující.

Nezaměstnanost je jedním ze základních makroekonomických ukazatelů dané země. Problémová je zejména nezaměstnanost dlouhodobá, jejíž trvání je u jedince delší než 1 rok. V České republice tvoří dlouhodobá nezaměstnanost cca 50% registrované míry nezaměstnanosti. V této analýze však budeme pracovat s registrovanou mírou nezaměstnanosti.



Graf.3.3. Vlastní tvorba

Data: ČSÚ

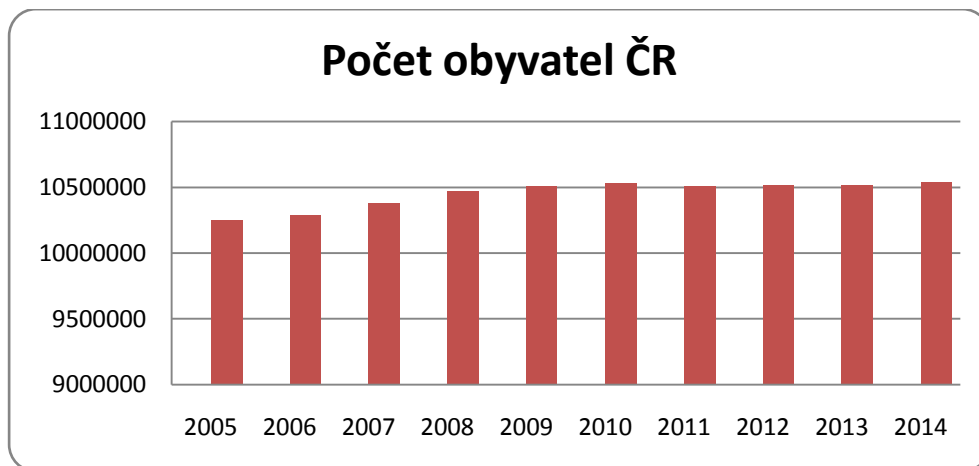
*Údaj za rok 2014 není dosud k dispozici

Z grafu je patrné, jak se na vývoji nezaměstnanosti podepsala globální ekonomická krize. Na konci roku 2008 byla nezaměstnanost na hodnotě 4,4%, což je nejnižší údaj od změny metodiky měření nezaměstnanosti (2004). V roce 2009 již pak byla nezaměstnanost na úrovni více než 6%. Situace se začala mírně zlepšovat až v roce 2013. Ministerstvo práce a sociálních věcí predikovalo, že v roce 2014 průměrná míra nezaměstnanosti vzroste na hodnotu 7,5-7,8 %. (*Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů* [online]. 2014, 2015 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>)

I přes tato zdánlivě nepříznivá čísla, obsadila ČR mezi zeměmi Evropské unie lichotivou čtvrtou příčku co do počtu nezaměstnaných osob. Nižší míra nezaměstnanosti byla jen v Nizozemsku, Německu a Rakousku. V České republice je však hlavním problémem nezaměstnanost regionální. Moravskoslezský kraj patří mezi nejproblematictější regiony v této oblasti (*Česko trpí nezaměstnaností výrazně méně než ostatní země EU, ukazují data ČSÚ* [online]. 2014 [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-62600760-dopady-krize-na-pracovni-trh>)

Sociální faktory

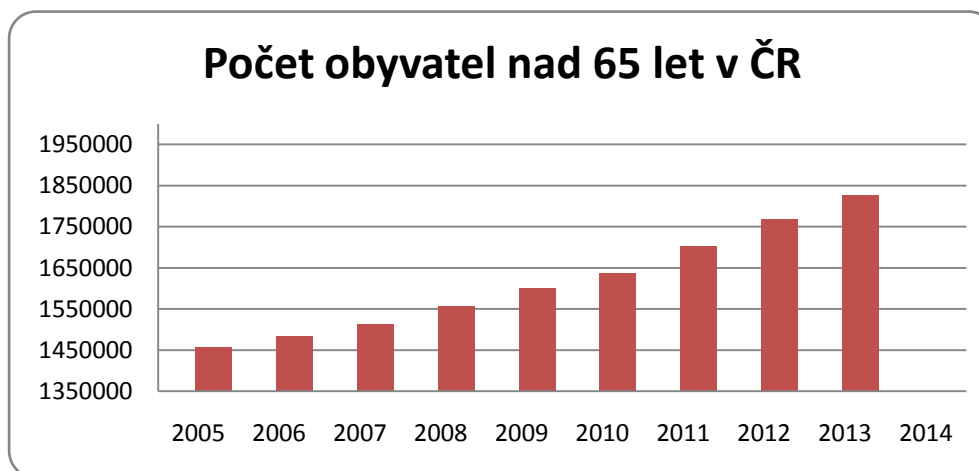
Analýza sociálních faktorů bude zaměřena zejména na celkový počet obyvatel a také na věkové složení populace ČR.



Graf.3.4. Vlastní tvorba

Data: ČSÚ

Celkový počet obyvatel ČR se za posledních deset let zvýšil o téměř 300 000 osob. To je pro každý podnik, provozující činnost na území ČR, dobrá zpráva, neboť roste počet potenciálních zákazníků. Obzvlášť firma podnikající v oblasti farmacie si může mnout ruce. Lék, alespoň jednou za život potřebuje každý z nás. Firma má navíc v sortimentu značnou nabídku výrobků pro novorozence a kojence, Toto zboží matky, kupovat musejí a tak zvyšující se počet obyvatel, je jednoznačně pozitivní věcí.



Graf.3.1. Vlastní tvorba

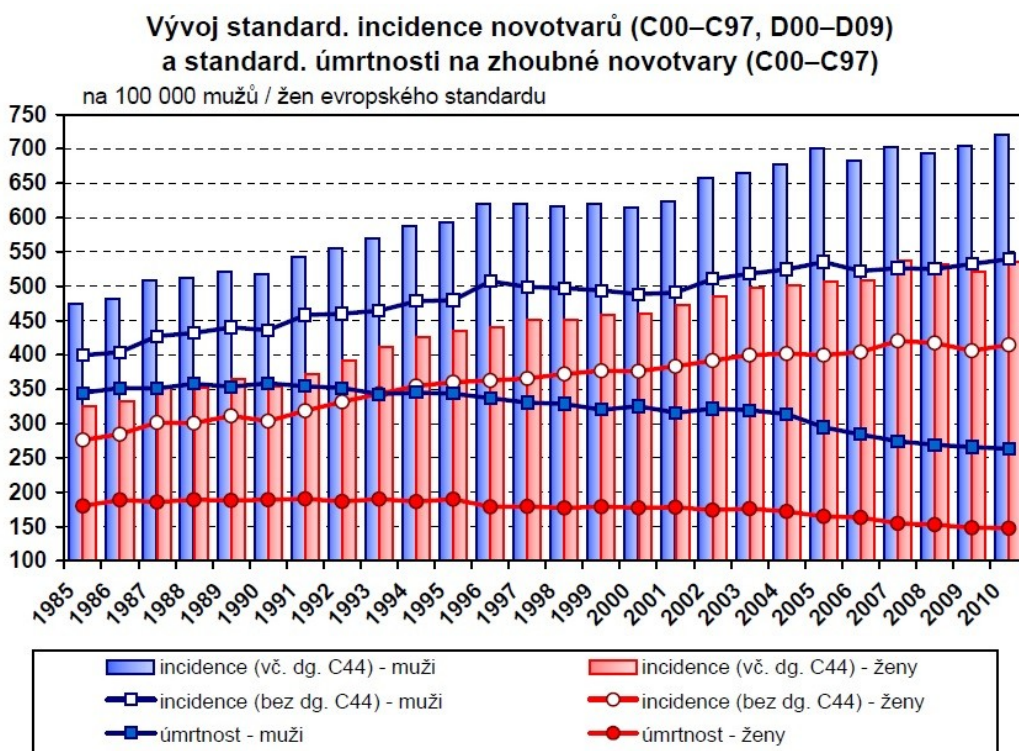
Data: ČSÚ

*Údaj za rok 2014 je ke konci 3. čtvrtletí

S počtem obyvatel ČR, roste i podíl seniorů nad 65 let věku života. Obecně stárnutí populace není příznivé. V našem konkrétním případě, však stárnutí není, primárně negativním jevem.

Senioři potřebují nejrůznější léky a pomůcky, více než „mladší lidé“. S rostoucím počtem seniorů se tak paradoxně rozšiřuje okruh stálých zákazníků firmy. Tento rostoucí trend však je vyvážen relativně nižší kupní silou seniorů. Některé medikamenty nejsou hrazeny zdravotními pojišťovnami a senioři si je jednoduše nemohou dovést koupit. Tato situace je pak bohužel dostává do situací, kdy musí volit mezi zaplacením nájmu, jídla, léků a dalších komodit. Senioři logicky odloží nákup léků, čímž lékárny přicházejí o zákazníky, a tento pokles pak zpětně dolehne i na samotný velkoobchod.

Roční počet nemocných osob, není možné přesně změřit. Spousta lidí běžné nemoci přechází, nebo si berou dovolené a léčí se svépomocí, bez asistence lékaře. Ústav zdravotnických informací a statistik České republiky (ÚZIS ČR), obecně charakterizuje zdravotní stav obyvatelstva trendem výskytu chronických onemocnění. Jedním z ukazatelů může být počet výskytu tzv. novotvarů in situ, tedy zhoubných nádorů, které se u pacienta vyskytly, avšak nepřešly ještě v rakovinu jako takovou. Trend je charakterizován na následujícím grafu.



Graf.3.5

Data: ÚZIS ČR

Graf 3.5. obecně popisuje vývoj zdravotního stavu obyvatelstva od roku 1985 do roku 2010. Tento trend lze obecně aplikovat na celou populaci, tedy i občany bez zhoubných novotvarů. Na grafu je jasně zřetelný rostoucí trend nemocnosti jak u mužů, tak u žen. Stejný vývojový trend pokračuje i po roce 2010, kdy ročně přibývá cca 60 000-70 000 osob s novotvary. U obou pohlaví klesá od roku 1985 úmrtnost, i když u žen jen mírně.

Pro obchodníky s farmaceutikou je tento trend výhodný. Roste počet zákazníků a vzhledem ke klesající úmrtnosti, roste počet zákazníků, kteří potřebují následnou péči. Obecně lze tedy říci, že trh s farmaceutikou každým rokem roste.

Technologické faktory

Autor práce nezná přesné poměry ve všech skladech na území ČR, proto pro popis technologických faktorů bude použit ostravský velkosklad, na němž bude technologická otázka demonstrována. Ostatně, dle vyjádření managementu ostravské pobočky, se práce v jednotlivých skladech příliš neliší. Výjimku tvoří Praha, která je logistickým střediskem.

Vzhledem k tomu, že velkosklad v Ostravě je relativně nový (2002), nedošlo ještě k dramatické obměně technologií ve skladu používaných. Sklad je vybaven statickými regály, kde je uskladněno zboží. Pro zboží, vyžadující uložení v chladu, je v jedné jeho části, postaven mrazák, kde je neustále udržována požadovaná teplota. Stabilní teplota je také udržována v prostorách celého skladu, kde je rozvedena klimatizace. V létě 2013, došlo ve skladu k incidentu, kdy klimatizace přestala na několik hodin pracovat. I přes relativně rychlé vyřešení celé situace, došlo k znehodnocení zboží za několik desítek tisíc korun.

Ve skladu se zaměstnanci pohybují pěšky, a k manipulaci se zbožím používají prostředky k tomu určené. V posledních letech bylo zakoupeno několik nových, akumulátorových zdvižů, které slouží ke snadnější manipulaci se zbožím uloženým vysoko. K manipulaci s celými paletami pak slouží paletové vozíky tzv. „paletáky“.

Palety, které jsou uloženy ve vyšších patrech regálů, jsou obsluhovány vysokozdvižnými vozíky. Tyto vysokozdvižné vozíky se ve skladu nacházejí ve dvou provedeních. Menší verze slouží k manipulaci se zbožím, uloženým ve středních patrech. K ovládání tohoto vozíku má oprávnění, každý vedoucí směny. Pro palety uložené v nejvyšších patrech se používají motorizované vysokozdvižné vozíky. K obsluze tohoto vozíku má oprávnění pouze vedoucí skladníků, který však není na skladě neustále přítomen.

V praxi je tato situace řešena tak, že vedoucí skladníků, dorazí obvykle na ranní směnu, kdy zjistí zda je potřeba nachystat nějaké zboží z vyšších pater. Pokud ano, toto zboží vychystá. Po nachystání zboží, se věnuje technickému stavu manipulačních prostředků apod. Pokud je potřeba zboží nachystat mimořádně, během směny.

Jeden z vedoucích pracovníků, zavolá vedoucího skladníků, který dorazí a zboží vychystá. Toto však vede k časovým prodlevám, které mohou mít v případě expresního vychystání zboží, k problémům. Pro přípravu drobného zboží k expedici slouží dopravníkový pás, který vede přes několik úseků skladu až k oddělení expedice. Tento pás je ve skladu původní, z roku 2002. Pouze v roce 2005 došlo k jeho rozšíření. Pás je pravděpodobně nejproblémovější technické zařízení z celého skladu. Stačí malá chyba, či nepozornost, při nastavení a dojde k zaseknutí. Toto zaseknutí navíc není nijak signalizováno. V krajním případě tak může dojít k zastavení celého pásu i na několik desítek minut. I několika minutová prodleva však způsobuje zásadní problémy.

Vzhledem k rychlosti pohybu zboží, se zboží nahromadí na zaseknutém páse a dochází k narušení plynulosti pohybu. Skladnice obsluhující pás se pak dostávají pod tlak, neboť musí připravit velké množství zboží najednou. Toto samozřejmě vede k chybám, které firmu stojí peníze za vyřízení reklamací.

Údržbu pásu provádí specializovaná firma, která řeší větší problémy. Na drobné opravy, nejen pásu, má firma dva údržbáře, kteří jsou na skladu přítomni.

Pro samotnou expedici ke koncovým zákazníkům, tedy lékárnám, nemocnicím atd., firma vlastní flotilu dodávkových vozidel. Ostravský sklad vlastní téměř tři desítky těchto vozů. Za technický stav vozů zodpovídají jejich řidiči. K přemístění zboží do dalších skladů, k čemuž také dochází, má každý sklad k dispozici jeden nákladní vůz s tahačem.

K evidenci vyskladněného zboží slouží čtečky čárových kódů. Každou jednotlivou položku je třeba oskenovat. Čtečka čárového kódu je provázána s informačním systémem velkoskladu a automaticky upravuje počet daného zboží v databázi.

I přes vysokou sofistikovanost zařízení také dochází k chybám. Z tohoto důvodu je každoročně provedena fyzická inventura skladových zásob, která počet jednotlivých druhů zboží na skladě upřesní. Firma má celorepublikově přes 660 zaměstnanců. Ostravská pobočka má včetně managementu, řidičů, skladníků atd. kolem 70 zaměstnanců.

3.2 Analýza 7S

Struktura

Společnost má na území ČR šest velkoskladů. Tyto sklady jsou geograficky rozmístěny tak, aby pokryly co nejlépe území ČR. V čele společnosti stojí představenstvo.

Pro zjednodušení řízení je společnost rozdělena na dva regiony. Jde o region „Čechy“ a region „Východní Čechy a Morava.“ V každém z regionu jsou umístěna tři obchodní střediska. Jednotlivé regiony mají ve svém čele regionálního ředitele obchodu a regionálního ředitele provozu. Tito ředitelé mají pod sebou tři obchodní střediska, nastavují jim obchodní cíle, řeší závažné provozní problémy atd.

Jednotlivá obchodní centra mají své vedení. Konkrétně se jedná o vedoucího skladu, který má k dispozici tým v počtu 3-5 lidí. Ten je zodpovědný za denní chod skladu, operativní řešení menších problémů atd. Větší problémy jsou pak řešeny s regionálním managementem. Tyto problémy se řeší telefonicky, nebo osobním kontaktem v jednotlivých centrech.

Systém řízení

Oficiální komunikace mezi obchodními centry, popř. mezi regionálním managementem a managementem pobočky probíhá na formální úrovni. Nejčastěji je využíváno telefonické, či e-mailové komunikace. E-mailovou adresu společnosti mají k dispozici členové vedení a sekretariátu.

V rámci jednotlivých poboček je oficiálně nastaven systém komunikace mezi jednotlivými úrovněmi řízení. V praxi se však používá neformální styl, kdy vedoucí směny promluví s vedoucím skladu a dochází k řešení problému, či nějaké situace.

Neformální styl umožňuje běžné problémy řešit rychle a flexibilně. V případě závažnějšího problému, jako je např. nehoda, pracovní úraz, je pořízen záznam, který je podepsán vedoucím směny a skladu. Pokud je to možné, je pořízena i fotodokumentace. Tyto dokumenty pak slouží jako podklady pro pojišťovnu, která na jejich základě provede pojistné plnění.

Samotný pohyb zboží je monitorován informačním systémem, o kterém byla řeč v kapitole PEST analýza (technologické faktory). Objednávání zboží je pak plánováno právě na základě údajů z tohoto systému.

Odběratelé zboží pak používají on-line informační systém, v němž tvoří objednávky, reklamují zboží atd. K přístupu do tohoto informačního systému je třeba se zaregistrovat přes obchodního zástupce velkoskladu. Ten dorazí přímo k zákazníkovi a celým procesem ho provede.

Styl

Styl řízení zavedený ve firmě je značně participativní. Participace na řízení funguje na všech úrovních řízení. Regionální management nastavuje obchodní a provozní plány pro jednotlivá obchodní centra po konzultaci s nimi. Každé obchodní centrum se tak může podílet na svém vlastním řízení.

Participace funguje i v rámci jednotlivých obchodních center. I řadoví zaměstnanci mohou například přicházet s nejrůznějšími zlepšovacími návrhy. Pokud se návrh zavede do praxe a prokazatelně, ulehčuje či zlevňuje pracovní proces, je zaměstnanec odměněn.

Pokud nahlédneme na stupeň formalizace řízení, tak v souladu s výše uvedeným, se ve skladu uplatňuje spíše neformální styl. Komunikace je v drtivé většině případů vedena ústní formou tzn. neexistují žádné oficiální záznamy o zadání jednotlivých pokynů apod.

Spolupracovníci

Motivace zaměstnanců spočívá jen a pouze v manipulaci s pohyblivou složkou mzdy. Systém je založen na počtu správně vychystaných položek. Existuje několik pásem, kdy za dosažení každého tohoto pásma, má zaměstnanec určitý finanční obnos navíc. Systém funguje i obráceně, tedy za určitý počet chyb je zaměstnanci část mzdy stržena. Jedinými benefity, které firma nabízí jsou stravenky a příspěvek na penzijní připojištění.

Mimořádné bonusy dostávají zaměstnanci obvykle kolem Vánoc, pokud má obchodní středisko dobré hospodářské výsledky. Jednotlivý zaměstnanci pak dostávají finanční odměnu tzv. za věrnost po 5, 10, 15 atd. letech zaměstnaneckého poměru.

Celková atmosféra mezi zaměstnanci je, dle rozhovorů s nimi, přátelská. Samozřejmě ne všichni zaměstnanci spolu „vychází“ v soukromém životě. Na profesionální úrovni však mezi nimi nejsou zjevné konflikty.

Jediným vážným problémem, za poslední roky, bylo dlouhodobé zcizování zboží jedním ze zaměstnanců. S tímto zaměstnancem byl okamžitě rozvázán pracovní poměr a věc byla předána orgánům činným v trestním řízení.

Schopnosti

Každý pracovník je po přijetí seznámen s chodem velkoskladu a poučen o bezpečnosti práce. Rutinní práce ve skladu nevyžaduje velkou specializaci. Z tohoto důvodu je každý pracovník schopen pracovat na jakémkoliv úseku. Úvodní seznámení s podmínkami na skladu a z bezpečností práce má na starosti vedoucí skladu. Zaměstnanec svým podpisem stvrdí, že byl poučen o chodu skladu a o pravidlech bezpečnosti práce.

Otázky vychystávání a balení zboží pak s nováčkem probere vedoucí dané směny, popřípadě pracovník daného úseku. Toto někdy vede k chybám, protože nováčci, jsou zaškolováni tzv. za pochodu.

Požadovaný stupeň vzdělání pro manažery je vysokoškolské vzdělání, vedoucí směny by měl mít maturitu, nebo několikaletou praxi.

Pro pozici řadového zaměstnance pak postačuje výuční list. Všichni zaměstnanci bez výjimky musejí mít čistý trestní rejstřík. Řidiči rozvážející zboží musejí pochopitelně vlastnit řidičské oprávnění.

Strategie

Celkovou strategii společnosti stanovuje představenstvo společnosti na základě údajů regionálních vedoucích. Strategie je stanovována na základě celkové politické a hospodářské situace v ČR. U jednotlivých obchodních center je pak samozřejmě uvažováno i s konkrétní situací daného regionu.

Vzhledem k tomu, že strategie obchodního centra je do značné míry stanovována individuálně, obvykle se daří dosáhnout nastavených obchodních a provozních cílů.

Sdílené hodnoty

Ve firmě není kladen důraz na sdílené hodnoty. Firma nemá definováno žádné poslání se kterým by byli zaměstnanci seznámeni a ztotožnění. Velmi zjednodušeně lze říci, že management zajímá pouze kvalita zaměstnancem odvedené práce.

Toto může vést k relativně nízké loajalitě zaměstnanců. Z ostravského centra za poslední dva roky odešlo cca 15% zaměstnanců tzv. „za lepším“, přičemž ne všichni si polepšili mzdově. Výstupem je, že zaměstnanci nemají k firmě nijak pevný vztah. Smejkal(2013) přitom tvrdí, že sounáležitost zaměstnanců s podnikem, může mít významný vliv na atmosféru a celkovou produktivitu podniku.

3.3 Porterova analýza

Současná konkurence

Konkurence na trhu s farmaceutickým zbožím je velmi silná. Přesný počet konkurentů nelze vzhledem k šíři nabízeného sortimentu vyčíslit. Tržní podíl společnosti se v posledních letech pohybuje okolo 38%. Takovýto tržní podíl je velmi významný, neboť to znamená, že společnost „vlastní“ více než třetinu domácího trhu s farmaceutikou.

I přes relativně vysoký tržní podíl má společnost problém dostat se k významným státním zakázkám. Typickým příkladem jsou tendry na dodávky medikamentů do nově vznikajících nemocnic atd.

Silným protivníkem se v tomto případě ukazují zahraniční společnosti, které mají silnou kapitálovou zásobu a také silné lobby. Analyzovaná společnost se sice část zakázek získá, avšak jejich podíl není natolik velký, aby se její tržní podíl dramatickým způsobem zvýšil.

Cenová politika stávající konkurence je velmi shodná. Ceny léčiv jsou ovlivněny mnoha faktory. Např. na začátku roku 2015 cena léčiv klesala v důsledku teplé zimy. Cena léčiv je dále ovlivněna poptávkou po nich, dostupností atd. Nemalý význam, při stanovování cenové politiky, hraje vláda ČR. Ministerstvo zdravotnictví stanovuje tzv. úhradovou vyhlášku, na jejímž základě jsou peníze ze státního rozpočtu přerozdělovány mezi subjekty nabízející zdravotní služby. V této vyhlášce jsou také nastaveny doplatky za léky, doplatky za zdravotní úkony atd. Cena léků je tedy velmi citlivou entitou reagující na mnoho faktorů.

Obecně, vzhledem k podstatě věci, však všichni distributoři léčiv dodržují relativně stejnou cenovou politiku. Konkurenční výhodu tedy mohou získat kvalitou doplňkových služeb, snižováním logistických nákladů atd.

Nová konkurence

Vstup nové konkurence na domácí trh by byl velmi složitým procesem z několika důvodů. Nejvýznamnějším důvodem je obrovská kapitálová náročnost takového vstupu.

Pokud by se našel investor, který by byl ochoten vybudovat další síť obchodních center, musel by počítat s miliardovými investicemi. Dalším významným faktorem hrajícím proti nově vstupujícím subjektům je nasycenost trhu. Na trhu se tu a tam může objevit skulina, kterou zaplní lokální dodavatel volně dostupného medicínského zboží jako např. pleny, výživové doplňky atd. Pro investory, však takovéto „drobky“ nejsou příliš atraktivní. Jednou z možností vzniku nové, významné, konkurence by mohla být fúze několika stávajících společností. Takovýto proces však je poměrně zdoluhavý a navíc je kontrolován Úřadem na ochranu hospodářské soutěže. Z fúze vzniknuvší nový podnik nesmí mít dominantní podíl na trhu.

Z výše uvedeného vyplývá, že vstup nové konkurence do odvětví je velmi nepravděpodobný.

Substituty

Některé položky sortimentu jako výživové doplňky, vitamíny apod., substituty mají. Tímto substitutem může být např. ovoce, určité potraviny atd. Drtivou většinu nabízeného sortimentu však tvoří léčiva, která lze substituovat jen stěží.

Samozřejmě nebereme v potaz nelegální substituty jako jsou omamné a psychotropní látky. Legálním substitutem léčiv může být využívání nejrůznějších forem alternativní medicíny. Další náhradou mohou být nejrůznější bylinky atd. Zákazníci, kteří využívají těchto alternativních metod, však nejsou pro lékárny cílovou skupinou zákazníků.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že substituty, ve stejné formě, neexistují. Existují substituty v rámci léčiv, kdy jeden lék lze nahradit jiným, či kombinací jiných léků. Tyto substituty jsou však součástí nabídky velkoobchodu.

Dodavatelé

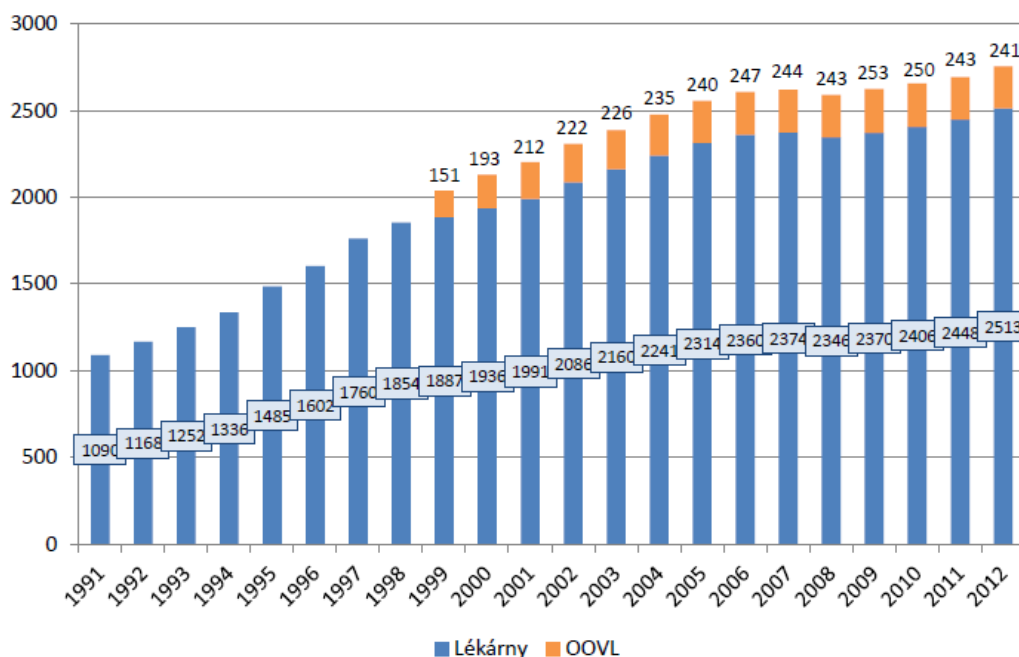
Společnost má velmi široké portfolio dodavatelů jak z ČR, tak zahraničí. Smlouvy s dodavateli jsou nastaveny dlouhodobě, obvyklá délka trvání smlouvy je 3-5 let.

Ve smlouvě jsou zachyceny podmínky dodávek, jsou v ní nastaveny podmínky splatnosti faktur, reklamační podmínky atd.

Dodavatelé jako takoví mají významný vliv na cenu koncového produktu. Jejich zájmem samozřejmě je prodávat zboží za co nejvyšší ceny. V tomto ohledu má Česká republika nevýhodu, neboť domácí kupní síla je v porovnání s okolními zeměmi, s výjimkou Slovenska, nižší. Část zahraničních dodavatelů tak v roce 2013 neprodloužila se společností smlouvu, nebo snížila objem dodávek zboží. Tito dodavatelé odešli na lukrativnější trhy, zejména na trh německý a rakouský. Tento výpadek se společnosti podařilo nahradit získáním nových dodavatelů, nebo navýšením plnění od dodavatelů stávajících. I přes zvládnutí celé situace, toto vedlo k poklesu výkonnosti v následujícím roce.

Odběratelé

Počet lékáren, tvořících jádro odběratelů, každým rokem mírně roste. Mimo lékárny existují odloučená oddělení výdeje léčiv a zdravotnických prostředků (OOVL). Trend růstu je zachycen na grafu 3.6.



Graf.3.6

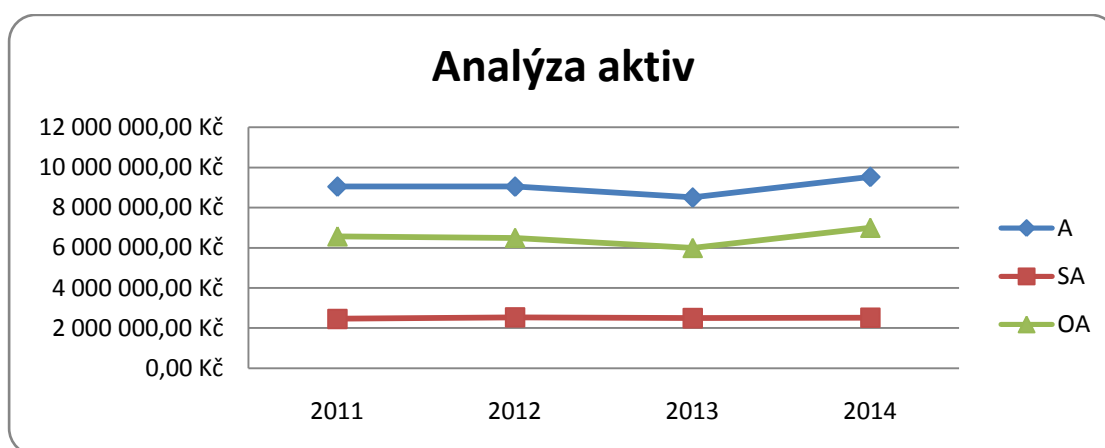
Data: SÚKL

Rostoucí počet lékáren je pro společnost velmi dobrou zprávou, neboť roste počet zákazníků. Stejně jako počet lékáren, zvyšuje se každým rokem počet nemocnic, diagnostických center atd.

Jednotlivé lékárny nemají příliš možnost ovlivnit cenu, protože jejich vyjednávací schopnost není příliš velká. Jiná situace nastává u řetězců lékáren. Např. Dr. Max vypsal výběrové řízení na dodávky léku, kterého se analyzovaná společnost zúčastnila. Zakázku však nezískala, neboť konkurenční společnost nabídla dodávky s cenou o cca 5% nižší, což v celkovém objemu může tvořit desítky milionů korun.

3.4 Finanční analýza

Finanční analýza je zpracována za poslední 4 roky, tedy od roku 2011 do roku 2014. Výkazy, které slouží jako podklady pro finanční analýzu jsou součástí výročních zpráv. Z důvodu zachování anonymity tyto výkazy nejsou k práci přiloženy.



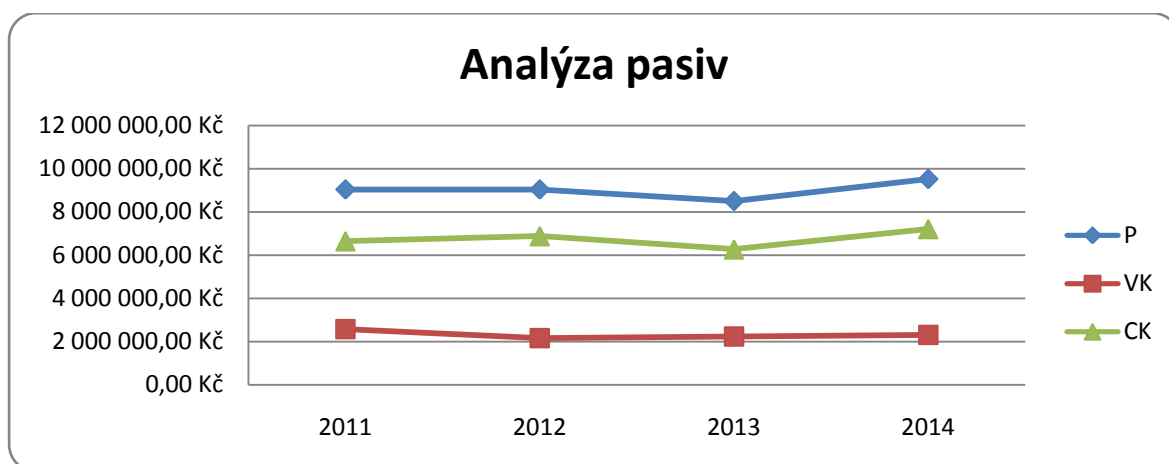
Graf.3.10. Vlastní tvorba

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

Z grafu 3.10 je patrné, že se jedná o firmu zabývající se distribucí zásob. Stálá aktiva se za analyzované období příliš nezměnila a jejich hodnota v souhrnu činí necelé tři miliardy korun.

Celková výše oběžných aktiv je ovlivněna zejména stavem skladových zásob a také výší pohledávek za odběrateli. Tyto pohledávky mají obvykle krátkodobý charakter.

V roce 2013 nastal propad v oblasti oběžných aktiv. Toto bylo způsobeno dočasně sníženou domácí poptávkou po lékárenském materiálu. Tato poptávka byla snížena v důsledku teplé zimy. Ve stejné době došlo ke změnám v úhradové vyhlášce, což vedlo ke zvýšení cen některých léčiv a poklesu poptávky po nich.

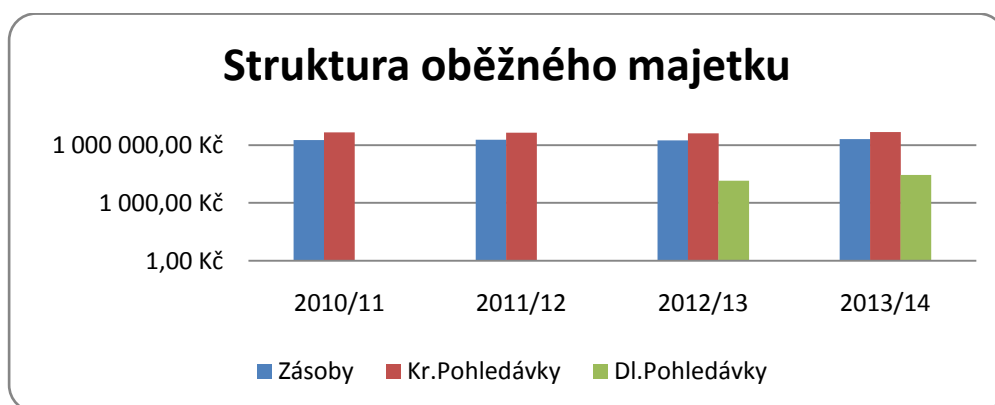


Graf.3.11. Vlastní tvorba

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

Graf 3.11 se věnuje pasivní straně rozvahy. Po mírném poklesu vlastního kapitálu mezi roky 2011 a 2012 se vlastní kapitál udržuje na stále úrovni okolo dvou miliard korun. Největší část cizího kapitálu tvoří krátkodobé závazky. Tyto závazky jsou tvořeny závazky za dodavateli, zaměstnanci atd. Rostoucí poptávka po lékárenském zboží se projevuje na nárůstu cizího kapitálu mezi roky 2013 a 2014.

Na následujícím grafu 3.12 je nastíněna struktura oběžného majetku společnosti. Jak již bylo řečeno výše, drtivá většina oběžného majetku je tvořena zásobami a krátkodobými pohledávkami. Hodnota zásob se za sledované období pohybovala okolo 2 miliard Kč. Krátkodobé pohledávky pak, až na rok 2012/13, byly vždy na úrovni vyšší, než 4,5 mld. Kč. V posledních dvou letech se také zvýšila úroveň dlouhodobých pohledávek. Zatímco v prvním i druhém roce neměla firma žádné dlouhodobé pohledávky, v posledním roce již jejich výše dosahovala 28,5 milionu Kč.

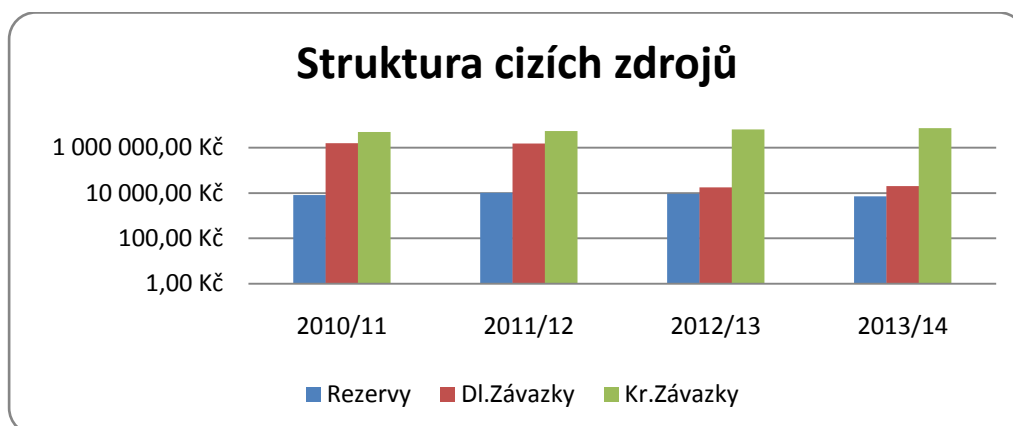


Graf.3.12. Vlastní tvorba

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

Z analýzy struktury cizích zdrojů, graf 3.13., zjistíme obdobné informace. Pro firmu je dobrou zprávou klesající počet dlouhodobých závazků v posledních dvou letech.

Naopak rostou krátkodobé závazky, což je však způsobeno zvýšenou poptávkou po zboží. V posledních čtyřech letech firma nemá žádné závazky k bankám. Peníze na rezervy jsou odváděny v souladu se zákonem o obchodních korporacích.



Graf.3.13. Vlastní tvorba

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

3.4.1 Analýza poměrových ukazatelů

Vzorce použité pro výpočet jednotlivých ukazatelů byly podrobně rozepsány a popsány v teoretické části (kapitola 2.8.4).

Ukazatele rentability

Rentabilita	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
ROA (aktiv)	2,32%	2,31%	2,54%	2,31%
ROE (vl. Kapitálu)	8,16%	9,70%	9,67%	9,51%
ROS (tržeb)	12,17%	12,53%	13,27%	12,75%

Tab.3.1. Vlastní tvorba

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

Z ukazatelů rentability je zřejmé, že podnik je rentabilní. Všechny analyzované položky se nacházejí v kladným hodnotách, můžeme tedy tvrdit, že každá část podnikového kapitálu je rentabilní. Na jednu korunu tržeb připadá cca 12-13% z jedné koruny zisku.

Obecně lze říci, že jednotlivé ukazatele rentability ve sledovaném období vykazovaly konstantní charakter. Respektive výkyvy jednotlivých hodnot, byly téměř vždy menší, než 1%. Pouze změna ROE mezi roky finančními roky 2010/11 a 2011/12 byl vyšší, než 1,5 %. I přes konstantní vývoj rentabilita v minulém roce lehce poklesla. I když pokles není nikterak dramatický, nejde o žádoucí vývoj.

Nízká rentabilita aktiv je způsobená zejména tím, že aktiva společnosti dosahují úrovně téměř 10 miliard Kč. Potom i, když je čistý zisk ve výši několika-set milionů korun, pak na každou korunu aktiv připadá relativně nízká část celkového zisku.

Vlastní kapitál je zhodnocován lépe. Ve finančním roce 2011/12 dosáhla rentabilita vlastního kapitálu, za sledované období, svého maxima. Od tohoto roku rentabilita klesá, pokles však není nikterak dramatický. Nejrentabilnější z analyzovaných ukazatelů jsou tržby. Na jednu korunu tržeb připadá mezi 12-13% koruny zisku. Rentabilita tržeb byla ve všech letech nejvyšší, ze všech analyzovaných ukazatelů.

Ukazatele likvidity

Likvidita	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Okamžitá	0,03	0,00	0,01	0,01
Pohotová	0,97	0,86	0,67	0,68
Běžná	1,34	1,22	0,96	0,97

Tab.3.2. Vlastní tvorba

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

Likvidita za poslední 4 roky poklesla ve všech sledovaných ukazatelích. Žádný z ukazatelů likvidit nedosahuje doporučených hodnot.

Zatímco disproporce mezi realitou a doporučenou hodnotou je u pohotové likvidity minimální, pak u okamžité a běžné likvidity je tento rozdíl větší. Relativně nižší okamžitá likvidita je způsobena tím, že podnik má drtivou většinu kapitálu vázanou ve formě zásob. Relativně malé množství peněz na bankovním účtu a prakticky žádné cenné papíry ve vlastnictví společnosti, způsobují, že okamžitá likvidita dosahuje velmi malých hodnot. Nicméně, podnik je likvidní, je stále schopen dostát svým závazkům. Pokud by se však přece dostal do platebních potíží, může počítat s finanční výpomocí z Německa. Další možností by pak bylo čerpání bankovního úvěru, neboť firma dosud nemá, žádné závazky k bankovním institucím.

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
míra celk. zadluž.	0,74	0,76	0,74	0,76
celková zadluž.	2,59	3,19	2,81	3,12

Tab.3.3. Vlastní tvorba

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

Společnost nakupuje zboží na dodavatelské úvěry, prakticky veškeré zásoby jsou brány touto formou. Z tohoto důvodu jsou ukazatele zadluženosti na relativně vysoké úrovni. Zejména zadluženost vlastního kapitálu je dosti vysoká. Na druhou stranu, využívání cizího kapitálu je dobré pro efektivitu podnikání. Jak již bylo nastíněno, vlastní kapitál je dražší než cizí kapitál. Relativně vysoká zadluženost navíc neohrožuje likviditu podniku, tzn. podnik je i přes vysoký dluh k dodavatelům stále likvidní, jak je zřejmé z tabulky 3.2.

Ukazatele aktivity

Obrat	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Zásob	12,81	12,56	13,10	10,93
Závazků	3,66	3,50	3,80	3,16
Pohledávek	5,18	5,27	5,79	4,69
Doba obratu	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Zásob	28,09	28,65	27,48	32,92
Závazků	98,31	102,97	94,69	114,04
Pohledávek	69,46	68,29	62,23	76,69

Tab.3.4. Vlastní tvorba

Zdroj: Výroční zprávy společnosti

Obecně u ukazatelů aktivity platí, že obrat u jednotlivých položek by měl dosahovat co nejvyšších hodnot. U doby obratu je to naopak, čím je doba obratu nižší, tím lépe. Obrat zásob rostl, až do roku 2012/13. V následujícím roce lze z grafu vyčíst relativně velký pokles obratu zásob. Nahlédneme-li na dobu obratu zásob, ta se vyvíjela stejně jako obrat zásob. V mezidobí mezi dvěma posledními analyzovanými roky, doba obratu vzrostla o pět a půl dne. Velmi dobré výsledky mezi roky 2012/13 jsou způsobeny zvýšenou poptávkou v roce předchozím. V samotném roce 2013 došlo k poklesu, což se projevilo poklesem obratu zásob a naopak růstem doby obratu zásob.

Obdobná situace je u obratu pohledávek a závazků. Obrat závazků a pohledávek je údaj relativně abstraktní.

O platební morálce podniku a jeho odběratelů více vypoví doba obratu. Doba obratu závazků by se, dle literatury, měla dostat pod 100 dní. Tato hranice byla za sledované období dvakrát překročena. V posledním sledovaném období se dokonce platební morálka k dodavatelům zhoršila o téměř 20 dnů.

Maximální udávaná doba splatnosti pohledávek je 50 dnů. V každém období byla splatnost vyšší, než 60 dnů. V posledním roce dokonce více než 76 dnů.

Doba splatnosti pohledávek, stejně jako závazků, je do značné míry otázkou nastavení smlouvy mezi oběma stranami. Nicméně, nepříznivý vývoj u obou ukazatelů, je nežádoucí. Pozitivem naopak je, že doba úhrady pohledávek je kratší než doba úhrady závazků. Firma tak může hradit své závazky, penězi od odběratelů.

3.5 SWOT analýza

Ve SWOT analýze budou hodnoceny silné a slabé stránky podniku. Dále pak také příležitosti a ohrožení. Každá jednotlivá položka má přiděleny váhy a body. Toto hodnocení bylo prováděno ve spolupráci s vedoucím ostravského střediska. Celkový výsledek za jednotlivé stránky je dán aritmetickým průměrem součtu součinu jednotlivých bodů k počtu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Silné stránky

Silné stránky	Váha	Body	Součin
<i>Zázemí mateřské společnosti</i>	5	8	40
<i>Obtížný vstup konkurence</i>	4	7	28
<i>Dobrý goodwill</i>	4	7	28
<i>Vysoký tržní podíl</i>	3	6	18
<i>Nulové závazky k bankám</i>	3	5	15
	Součet		129
	Výsledek		25,8

Tab.3.5 Vlastní tvorba

Silné zázemí německé společnosti firma vnímá jako nejdůležitější silnou stránku, neboť mateřská společnost může v případě potřeby dceřiné společnosti pomoci. Na dalších příčkách se umístil obtížný vstup konkurence a dobrý goodwill, neboli dobré jméno společnosti. To velmi souvisí i s další silnou stránkou společnosti a sice vysokým tržním podílem. Nezanedbatelným faktorem je také to, že společnost nečerpá žádné bankovní úvěry. V případě potřeby tedy teoreticky mohou úvěr čerpat. Je otázkou, nakolik by to vůbec bylo nutné, zda by mateřská společnost nezapůjčila finanční prostředky za výhodnějších podmínek, než bankovní ústavy.

Slabé stránky

Slabé stránky	Váha	Body	Součin
<i>Nízká loajalita zaměstnanců</i>	3	3	9
<i>Nedostatečné školení zaměstnanců</i>	4	4	16
<i>Nulové inovace</i>	5	6	30
<i>Nepříznivý vývoj ukazatelů FA</i>	2	5	10
<i>Slabý marketing a propagace</i>	2	4	8
	Součet		73
	Výsledek		14,6

Tab.3.6 Vlastní tvorba

Dvě slabé stránky souvisejí s otázkou zaměstnanců. Nízká loajalita spolu s nedostatečným školením, mohou vést k nízké motivovanosti zaměstnanců, či naopak „nervozitě“ zaměstnanců, kteří pak chybují. Inovace jsou na první pohled ve velkoobchodní činnosti nevýznamnou záležitostí, avšak není tomu tak. Modernější, či spolehlivější pásový dopravník, spolu s některými moderními logistickými prvky, mohou urychlit vychystání zboží a jeho expedici.

Kvalitní informační systém pak může ušetřit peníze za zbytečně nakupované zásoby. Stejně tak je možné ušetřit náklady na inventurní činnost. Část elektrické energie je možno dodávat ze solárních panelů, čímž by se alespoň částečně střediska energeticky osamostatnila, popřípadě by ušetřila část nákladů na energii.

Nepříznivý vývoj ukazatelů finanční analýzy, zejména zvyšující se doby obratu zásob, závazků a pohledávek jsou zatím pouze nepříjemným jevem. Nikterak neohrožují solventnost či existenci podniku. Bude-li však trend takto pokračovat dál, mohla by se společnost v budoucnu dostat do nepříjemných problémů.

Slabý marketing a propagace jsou nejméně významnou slabou stránkou podniku. Vzhledem k dobrému jménu se odběratelé často jednotlivým střediskům ozvou sami s nabídkou na spolupráci. Je otázkou, zda by vyšší investice do marketingových aktivit vedly k adekvátnímu nárůstu počtu zákazníků.

Příležitosti

Příležitosti	Váha	Body	Součin
<i>Růst počtu potenciálních odběratelů</i>	4	8	32
<i>Modernizace logistických procesů</i>	4	7	28
<i>Oživení celkové ekonomické situace</i>	3	7	21
<i>Zisk státních zakázek</i>	5	8	40
<i>Větší zařazení doplňkových služeb*</i>	2	4	8
* školení lékárníků apod.	Součet		129
	Výsledek		25,8

Tab.3.7 Vlastní tvorba

Na velkém trhu se nachází mnoho příležitostí. Nejvýznamnější příležitostí je zisk státních zakázek. Dodávky zdravotnického materiálu a potřeb do nemocnic může zvýšit tržby o několik desítek či stovek milionů korun za rok. Každá firma, která může, by se měla, všemi legálními prostředky, ucházet o zisk státních zakázek. Růst počtu potenciálních odběratelů byl detailněji rozebrán v předchozích kapitolách. Na oživení ekonomické situace pak v ČR čekají všechny firmy podnikající na našem území.

Modernizace logistických procesů souvisí se slabou stránkou „nulové inovace.“ Možný přínos moderních zařízení byl podrobněji popsán ve slabých stránkách SWOT analýzy. Společnost již nabízí doplňkové služby jako je školení lékárníků atd. Objem tržeb z této činnosti je však naprosto minimální. Větší zapojení doplňkových služeb do denní činnosti společnosti by mohl, alespoň o pár procent, zvýšit tržby, či získat nové zákazníky.

Ohrožení

Ohrožení	Váha	Body	Součin
<i>Odchod dodavatelů</i>	5	7	35
<i>Politická situace země</i>	2	4	8
<i>Nehody, živelné pohromy</i>	3	5	15
<i>Nízká kupní síla obyvatel</i>	3	4	12
<i>Zahraniční konkurence ve veřejné soutěži</i>	4	7	28
	Součet		98
	Výsledek		19,6

Tab.3.8 Vlastní tvorba

Stejně jako jsou na trhu pro společnost příležitosti, nacházejí se na něm i hrozby. Nejvýznamnějšími hrozbami je odchod významných dodavatelů. Tento problém samozřejmě lze řešit, avšak jde o nepříjemnou situaci, která může vést k poklesu výkonnosti společnosti.

Ostatně, k této situaci v minulosti již došlo. Zahraniční konkurenti ve veřejné soutěži jsou velmi silným protivníkem při boji o veřejnou zakázku. Získání veřejné zakázky je velkou příležitostí, avšak finančně silné zahraniční společnosti, s velmi silnou lobby představují významné riziko. Politická situace v ČR je relativně stabilní, nicméně problém představují často se měnící zákony, vyhlášky atd. Administrativní zátěž pro podnikatele je také významný faktor.

Nehody, či živelné pohromy jsou situace se kterými společnost musí počítat. Například ostravské středisko stojí v oblasti, kde v roce 1997 byla při povodni vylita řeka. Společnost, která na místě sídlila předtím, byla nucena podnikání ukončit. Toto je samozřejmě extrémní případ, avšak je potřeba na něj pamatovat a mít připraven plán, pro řešení eventuálních škod.

Vyhodnocení SWOT

Z vyhodnocení analýzy vyplývá, že silné stránky podniku, poměrně jasné vítězí nad stránkami slabými. Stejně tak podnikatelské prostředí nabízí více příležitostí, než ohrožení. V takovém případě Veber (2009) radí využívat strategie S-O. Tedy zaměřit se na využívání silných stránek a příležitostí podniku.

4 Prevence krizí vybraného podniku stanovením jeho krizového profilu

Z výše uvedených analýz vyplynulo několik krizových ohnisek, kterými se budeme v práci dále zabývat. Seznam krizových ohnisek je uveden v tabulce číslo 4.1. Každému krizovému ohnisku je přiřazena pravděpodobnost vzniku a míra dopadu. Míra dopadu je hodnocena dle toho, jak by eventuální vznik krizové situace dopadl na jednotlivé podnikové oblasti. Těmito oblastmi jsou tržby, náklady, provoz, tržní podíl, dodavatelé, odběratelé. Míra dopadu je hodnocena na stupnici 1-5. Největší dopad je ohodnocen číslem 5, nejmenší pak má jedničku. Hodnocení pravděpodobnosti vzniku krizové situace a dopadu je čistě subjektivní názor autora. Na hodnocení pravděpodobnosti má vliv, zda a případně kdy v minulosti podobná situace v podniku nastala. Tabulky s podrobným popisem krizového ohniska, odůvodněním hodnoty míry pravděpodobnosti vzniku a míry dopadu jsou přiloženy v přílohách.

Číslo KO	Název	Pravděpodobnost	Celkový dopad
1	Nehody, živelné pohromy	20%	20
2	Odchod klíčových dodavatelů	75%	20
3	Politická nestabilita země	40%	14
4	Neschopnost platit své závazky včas	5%	26
5	Vstup nové konkurence na trh	60%	21
6	Odchod klíčových zaměstnanců	25%	15

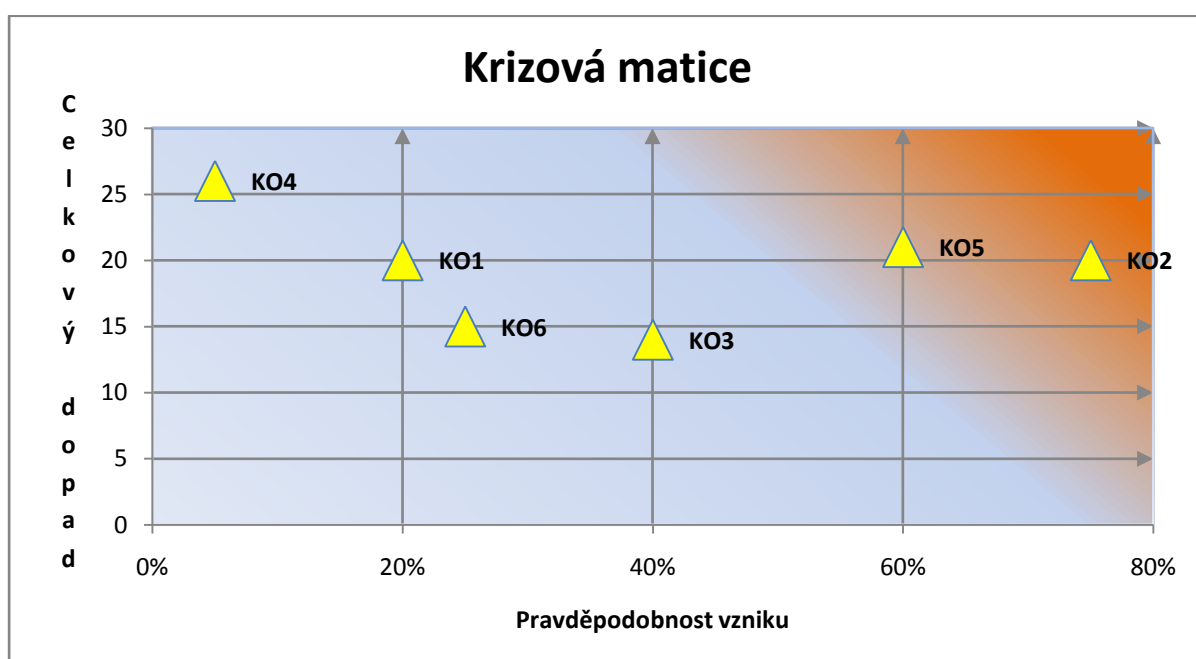
Tab.4.1 Vlastní tvorba

Pravděpodobnost a celkový dopad tvoří souřadnice pro umístění krizového ohniska do krizové matice. Jako nejpravděpodobnější riziko se jeví odchod klíčových dodavatelů. Naopak krizové ohnisko s nejvyšším dopadem je neschopnost platit závazky včas. Celkovou míru rizika u krizových ohnisek pak tvoří součin celkového dopadu s pravděpodobností vzniku. Celkovou míru rizika jednotlivých ohnisek zobrazuje následující tabulka.

Číslo KO	Název	Míra rizika
1	Nehody, živelné pohromy	4,00
2	Odchod klíčových dodavatelů	15,00
3	Politická nestabilita země	5,60
4	Neschopnost platit své závazky včas	1,30
5	Vstup nové konkurence na trh	12,60
6	Odchod klíčových zaměstnanců	3,75

Tab.4.2 Vlastní tvorba

Maximální míra rizika by teoreticky měla hodnotu 30 bodů. Jednalo by se o riziko, které by mělo fatální dopady na všechny sledované podnikové oblasti a jeho výsky by byl jistý. Takové krizové ohnisko se v podniku a jeho okolí nenachází. Jako nejvýznamnější krizové ohnisko se ukázal odchod klíčových dodavatelů. Toto ohnisko získalo nejvyšší známku vůbec 15. Druhým krizovým ohniskem, co do míry rizika, se stalo krizové ohnisko číslo 5, vstup nové konkurence na trh. Relativně nejmenší riziko dle analýzy představuje neschopnost dostát svým závazkům. Dopady takovéto situace by sice byly vážné, avšak pravděpodobnost výskytu krizového ohniska je velmi malá. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce krizové matice graf 4.1.



Graf 4.1 Vlastní zpracování

Z krizové matice je zřejmé rozmístění jednotlivých krizových ohnisek. Největší pozornost by měla být věnována ohniskům v pravém horním rohu. Identifikace krizových ohnisek je prvním krokem krizového řízení. Dalším krokem je návrh řešení krizových ohnisek, což je obsahem další kapitoly.

5 Doporučení pro prevenci identifikovaných potenciálních krizí daného podniku

První krizové ohnisko **nehody a živelné pohromy** má míru rizika na hodnotě 4. Celkový dopad závažné havárie, či živelné pohromy by mohl být relativně velký. Na druhou stranu, pravděpodobnost vzniku takové situace není příliš vysoká. Samozřejmě, že k nehodám dochází dnes a denně, avšak jejich dopad na společnost jako celek je obvykle prakticky nulový.

V dnešní době je však nutno počítat i s jevy, dříve nevídanými. Povodně jsou v posledních letech na českém území samozřejmostí, začínají se objevovat lokální tornáda atd. Toto riziko je prakticky neovlivnitelné. Je však potřeba s ním počítat a připravit se na něj. Samozřejmostí je pojistka, která se vztahuje na všechny možné přírodní pohromy. Dále autor doporučuje zpracovat pro každé obchodní centrum plán náhradního zásobování dodavatelů. Tedy nastavit pro každého odběratele daného obchodního centra, sekundární zdroj dodávek, který by představovala jiná obchodní jednotka. Pokud by například olomoucké centrum bylo vyřazeno z provozu, část olomouckého kraje by mohla dodávkami pokrýt ostravská pobočka, druhou část pak jihomoravská pobočka. Další možností eliminace škod je možnost převozu zásob do jiného skladu. Opět, pokud např. stoupá hladina řeky, a vývoj směřuje k zaplavení skladu, je možno část zásob urychleně transportovat do jiného centra. Zásoby, které není možno transportovat, lze uložit do nejhornějších pater skladu, kde by mohly uniknout úplnému znehodnocení.

Výše uvedené kroky by samozřejmě vedly ke zvýšeným nákladům. Znehodnocené zásoby by pravděpodobně byly proplaceny pojišťovnou, avšak ušetřila by se část času nutná k novému zaplnění skladu zásobami. Čím dříve by se jednotlivá centra vrátila k plnému provozu, tím by dopady krize byly menší.

Dalším doporučením je sestavení krizového týmu na regionální úrovni. Zastoupen by měl být člen vedení společnosti, regionální manažer obchodu, regionální manažer provozu a zástupce obchodního centra. Dalším členem by mohl být např. advokát atd. Stejně tak autor doporučuje mít zpracovaná prohlášení pro několik typů nehod či krizí. Takovéto prohlášení může společnosti zlepšit jméno veřejnosti, uklidnit akcionáře atd. Tyto faktory získají společnosti čas pro řešení a vyřešení krizové situace.

Odchod klíčových dodavatelů představuje druhé krizové ohnisko a zároveň je to také ohnisko s nejvyšší mírou rizika. Nejvyšší míru rizika toto ohnisko získalo zejména díky vysoké pravděpodobnosti vzniku. Problém představuje hledání nových dodavatelů. Se stávajícími dodavateli má společnost nastavené smlouvy, dohodnuté ceny, slevy atd. S novými dodavateli je takovéto vyjednávání náročné na čas, náklady a výsledná smlouva může být nevýhodnější než ta stávající.

Společnost ve své výroční zprávě očekává odliv některých dodavatelů v dalším období. Toto krizové ohnisko je tedy monitorováno. Doporučení spočívá v monitorování dodavatelské situace a v časném získávání alternativních dodavatelů. V případě některých zásob je teoreticky možné předzásobení, kdy by společnost nakoupila, za výhodných podmínek, větší množství určitého zboží do zásoby. Vzhledem k dobrému jménu společnosti by autor doporučoval prodloužení co nejvíce stávajících smluv se současnými dodavateli. V případném získávání nových dodavatelů by bylo možno využít jména, či kontaktů, mateřské společnosti. Tato společnost má vzhledem ke své velikosti řadu kvalitních kontaktů a také relativně značnou vyjednávací sílu.

Politická nestabilita země je třetím krizovým ohniskem. Toto riziko je také neovlivnitelné. Společnost je ovlivněna zejména vyhláškami, normami, nařízeními atd., které ovlivňují cenu léčiv, případně náklady společnosti. O ceně léčiv obvykle s vládou vyjednává česká asociace lékárníků, svaz pacientů, lékařská komora, pojišťovny a další subjekty. U daňových sazeb je zainteresovaných stran ještě mnohem více.

I když je trend vývoje jednotlivých proměnných někdy těžko identifikovatelný, přesto autor doporučuje tento trend sledovat. Jde zejména o predikci vývoje daňových sazeb, sazeb DPH a cenu léčiv. Tyto predikce, s určitou tolerancí, umožní připravit se společnosti na další období. Společnost tak nebude vývojem zaskočena a bude jej moci zahrnout do stanovování obchodních a provozních cílů dalších období.

Dalším krizovým ohniskem je situace, kdy podnik **nebude schopen dostát svým závazkům včas**. Tato situace by měla potenciálně nejvyšší dopad, nicméně pravděpodobnost vzniku takové situace je minimální. Společnost je zisková i likvidní. V případě vzniku krizové situace navíc společnost může čerpat prostředky z rezervního fondu, popřípadě by zasáhla zahraniční mateřská společnost. Autor doporučuje maximální snahu o snížení doby obratu závazků i pohledávek, alespoň na úroveň finančního roku 2012/13. V tomto roce byla splatnost závazků lehce nad 60 dnů, splatnost pohledávek pak dosáhla 95 dnů.

Nová konkurence na trhu je druhým krizovým ohniskem, co do celkové míry rizika. Problém představuje zejména nízká konkurenceschopnost společnosti při boji o veřejné zakázky. Auto opět doporučuje využít mateřskou společnost, která by se mohla ke státním zakázkám dostat relativně lehčeji. Tuto zakázku by pak mohla realizovat její dceřiná společnost v ČR, která by ve smlouvě figurovala jako outsourcingová společnost.

Další možností je zapojení lobbingu, který v dnešní době používají všichni velcí hráči na všech trzích. Příkladem budiž trh stavebních zakázek. Jednou z dalších alternativ je spojení s konkurencí, kdy by se dvě, či více společností, ucházely o zakázku. To by jim umožňovalo nabídnout nižší cenu, navíc by se společnosti mohly podělit o případné náklady. Získanou zakázku by pak společnosti společně realizovali. Zisk by byl rozdělen dle předem domluveného klíče.

Odchod klíčových zaměstnanců je posledním zjištěným krizovým ohniskem. Jak již bylo uvedeno loajalita zaměstnanců ke společnosti není velká. Autor proto doporučuje managementu zavést motivační program pro stávající zaměstnance. Mohlo by se jednat o program pro řadové zaměstnance, management atd. Loajalitu je možno zvýšit, mimo finančních benefitů, zavedením společných hodnot, na které by společnost odkazovala. Lze provádět dotazníková šetření, co zaměstnance trápí, co by si přáli zlepšit atd. Možnou cestou je pořádat jednou ročně pro pracovníky obchodního střediska teambuildingovou aktivitu apod. Tento program je zaměřený na stávající zaměstnance.

Dalším autorovým doporučením je „výchova“ vlastních zaměstnanců. Zavedení trainee programů pro talentované studenty, z nichž ti nejlepší by měli možnost získat stálé zaměstnání. Pracovník, který by byl společností vychován by byl loajálnější, přinesl by nové nápady atd. Společnost by tak získala kvalitní, motivovanou a loajální pracovní sílu, která by mohla zajistit další rozvoj společnosti.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo stanovení krizového profilu organizace.

K teoretickému popisu analýz je použito převážně knižních zdrojů, doplněných o zdroje elektronické, školní přednášky atd. Pro praktickou část jsou pak zdrojem oficiální výkazy společnosti, doplněné o rozhovory se zaměstnanci ostravského obchodního centra.

Na základě výsledků provedených analýz lze říci, že společnost si na trhu stojí relativně dobře. Pouze dvě zjištěná krizová ohniska se nacházejí v nejproblémovější oblasti. Těmito krizovými ohnisky je odchod dodavatelů a vstup nové konkurence na trh. Další zjištěná krizová ohniska se nacházejí ve středu a v severozápadním rohu krizové matice. Tato rizika existují s různou pravděpodobností vzniku. Pro zdravý a fungující podnik, jímž společnost je, by však vznik jednoho, či dvou ohnisek, neměl mít fatální důsledky.

Dle informací autora má společnost jako celek určité krizové plány zpracovány. Čeho se plány konkrétně týkají a jaký je jejich rozsah společnost odmítla sdělit. Jednotlivá centra pak krizové plány zpracovány nemají a problémy řeší spíše operativně.

V práci uvedené analýzy a návrhy řešení vycházejí z dostupných informací. Autor samozřejmě neměl přístup ke všem interním materiálům společnosti. K detailnějšímu prozkoumání a identifikaci všech krizových ohnisek společnosti by autor potřeboval mít přístup k interním materiálům společnosti, jako jsou dodavatelské smlouvy, pracovní smlouvy atd. Tato společnost z pochopitelných důvodů neumožnila. Přístup k těmto materiálům by umožnil zpracovat kompletní a detailní krizovou analýzu společnosti.

I přes výše uvedená omezení se podařilo identifikovat celkem šest krizových ohnisek. Na základě dostupných informací pak jsou navržena opatření na eliminaci, či snížení dopadů případné krize.

Na základě výše uvedeného autor považuje cíl diplomové práce za splněný.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. ANTUŠÁK, Emil a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. Expert (Grada). ISBN 978-807-3574-888
2. BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
3. BERNSTEIN, Jonathan a With Bruce BONAFEDE. *Manager's guide to crisis management*. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 9780071776134.
4. CRANDALL, William, John A PARNELL a John E SPILLAN. *Crisis management: leading in the new strategy landscape*. Second edition. xix, 356 pages. ISBN 9781412991681.
5. FRÝBERT, Bořivoj. *Jak transformovat podnik ?*. 1.vyd. Ostrava: Montanex, 1995, 79 s. ISBN 80-857-8025-9
6. HANZELKOVÁ, Alena a kol. *Business strategie – krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
7. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071797135.
8. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
9. MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014, xii, 246 s. ISBN 978-80-248-3604-1.

10. MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management: review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, c2012, 171 s. ISBN 978-3-8473-4870-2.
11. PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 206 s. ISBN 80-716-9623-4.
12. SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006.
13. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 1999, 456 s. ISBN 80-717-9228-4.
14. VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
15. WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí (preventivně) krizový management*. Praha: BaBTEXT, 1992. ISBN 80-900178-5-1.
16. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
17. ZUZÁK, Roman. *Krize podniku a její kreativní řešení*. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, c2005, 101 s. ISBN 80-213-1393-5.

Elektronické a ostatní zdroje

1. Analýza 5F. *Managementmania.com* [online]. 2013 [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
2. Brainstorming [online]. 2013 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/Brainstorming>
3. Finanční analýza podniku v praxi [online]. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi.html>
4. Ishikawův diagram [online]. 2013 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ishikawuv-diagram>
5. Rychlé informace [online]. 2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/rychle_informace_archiv
6. Strategická situační analýza [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
7. Techniky a metody finanční analýzy [online]. 2013 [cit. 2015-27-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html>
8. Tulipánová horečka [online]. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/15739-tulipanova-horecka-1630-37>
9. Ukazatele aktivity. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
10. Ukazatele likvidity. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>
11. Ukazatele rentability. *Finanční analýza* [online]. 2011 [cit. 2015-01-28]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

Seznam zkratek

a.s	Akciová společnost
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
KO	Krizové ohnisko
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2015



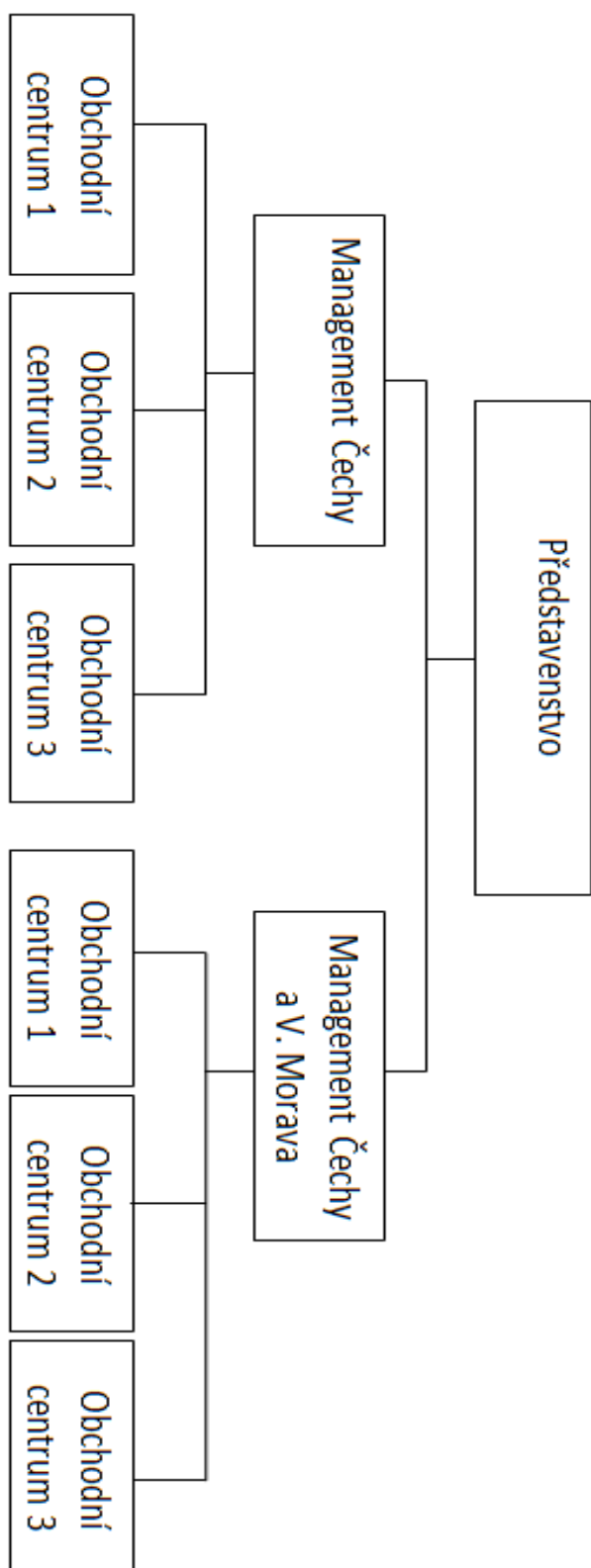
.....
Bc. Lukáš Hrazdira

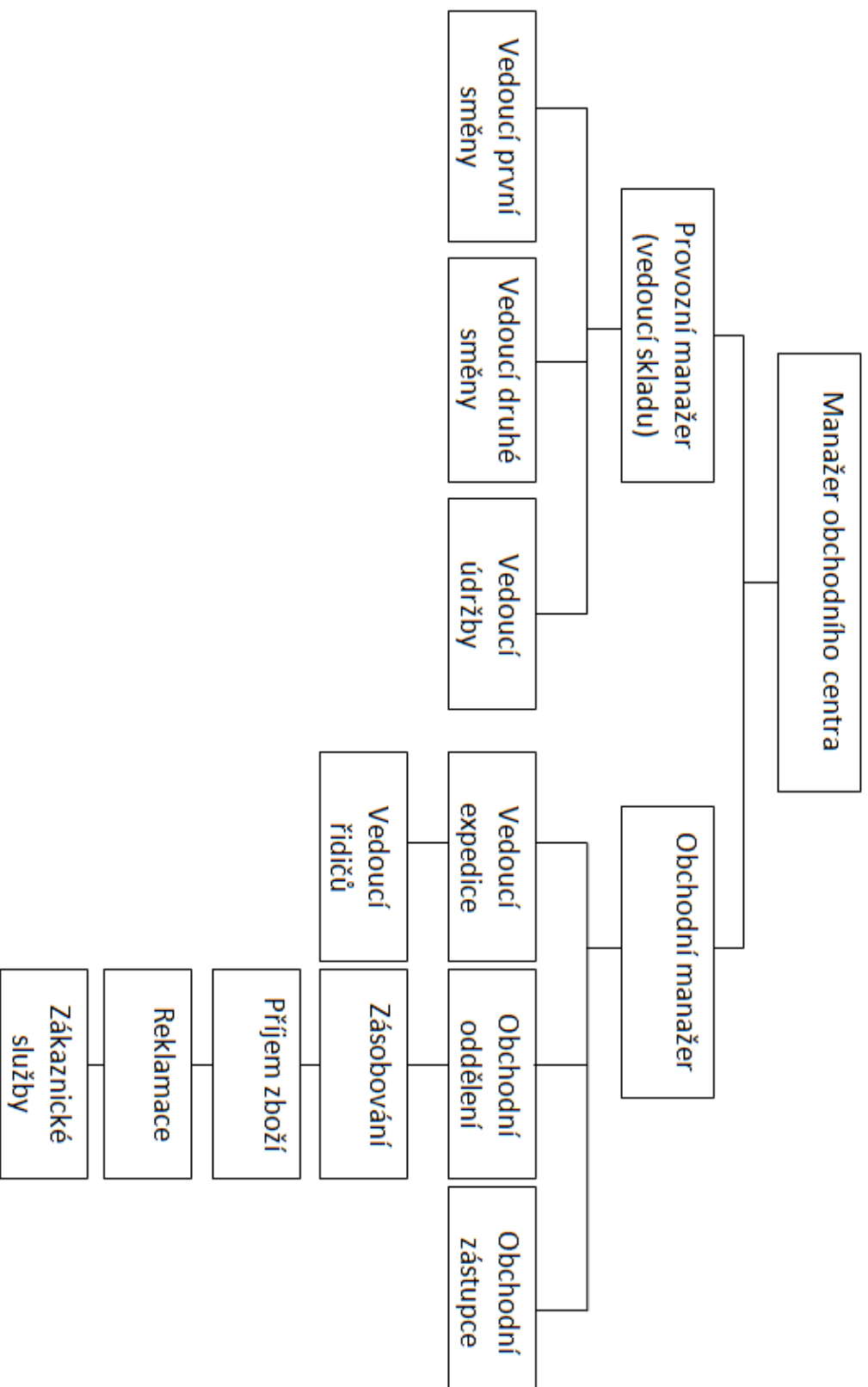
Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti a obchodního centra

Příloha 2: Tabulky hodnocení krizových ohnisek

Příloha 1: Organizační struktura společnosti a obchodního centra





Příloha 2: Hodnocení jednotlivých krizových ohnisek

Číslo a název krizového ohniska : 1. Nehody, živelné pohromy	
<p>Popis krizového ohniska :</p> <p>V prostředí velkoskladu dochází k nehodám poměrně často, jejich dopad je obvykle minimální, avšak může nastat situace, kdy např. dojde k vážnému úrazu, či k porušení zákona. Taková situace by mohla mít za následek výpadek v distribuci v daném regionu, což by mohlo vést k odchodu některých zákazníků. Pokud by regionální střediska přicházela o zákazníky, poškozena by byla celá firma. Obdobná je situace u živelných pohrom. Živelné pohromy s sebou navíc nesou to riziko, že výpadek v distribuci by mohl být i delšího charakteru. V tomto případě navíc vznikají dodatečné náklady. Toto krizové ohnisko tedy chápeme jako závažnější krizi, ohrožující chod některého ze středisek.</p>	
Pravděpodobnost vzniku krizového ohniska	
Nastala podobná situace v posledních:	
5 let	NE
10 let	NE
20 let	ANO (povodeň 2002)
více než 20 let	NE
Pravděpodobnost vzniku (0-100%)	20%
Dopady na (1-5)	
Tržby	3
Náklady	4
Provoz podniku jako celku	2
Tržní podíl	4
Dodavatelé	2
Odběratelé	5
Dopad celkem	20

Vlastní zpracování

Číslo a název krizového ohniska : 2. Odchod klíčových dodavatelů	
Popis krizového ohniska :	
<p>Odchod klíčových dodavatelů léků a zdravotnického materiálu. V obchodním životě je běžné, že jednotlivý dodavatel odejde a je nahrazen jiným. Problém by nastal, pokud by odešlo větší množství velkých dodavatelů naráz. Podobná situace nastala v roce 2013 a společnost to okamžitě pocítila. Vzhledem k tomu, že trh v ČR není příliš lukrativní, riziko odchodu dalších dodavatelů je poměrně velké. Za krizové ohnisko se nepovažuje odchod jednoho menšího dodavatele, či již dříve avizované neprodloužení smlouvy, kdy společnost má dostatek času se připravit. Dodavatel navíc nemusí odejít pouze na lukrativnější trh, může neplnit dodávky z nejrůznějších důvodů. Společnost by s touto eventualitou měla počítat.</p>	
Pravděpodobnost vzniku krizového ohniska	
Nastala podobná situace v posledních:	
5 let	ANO
10 let	ANO
20 let	ANO
více než 20 let	
Pravděpodobnost vzniku (0-100%)	75%
Dopady na (1-5)	
Tržby	4
Náklady	4
Provoz podniku jako celku	3
Tržní podíl	4
Dodavatelé	
Odběratelé	5
Dopad celkem	20

Vlastní zpracování

Číslo a název krizového ohniska : 3. Politická nestabilita země	
Popis krizového ohniska :	
<p>Politickou nestabilitu, jako krizové ohnisko, chápeme jako časté změny daňových sazeb, sazeb DPH, doplatků za léky atd. V době kdy byl zaveden regulační poplatek za recept, se nížil počet lidí navštěvujících lékaře. Pro žádný podnikatelský subjekt není dobré, když neví "s čím počítat" do dalšího období. Ve farmaceutickém prostředí to platí dvojnásob. Poptávka po farmaceutikách se do značné míry odvíjí od jejich ceny a cena se odvíjí od úhradové vyhlášky. Časté střídání premiérů v posledních letech, politická kultura v ČR a další proměnné, také nejsou ideální pozvánkou pro případné investory.</p>	
Pravděpodobnost vzniku krizového ohniska	
Nastala podobná situace v posledních:	
5 let	ANO
10 let	ANO
20 let	ANO
více než 20 let	ANO
Pravděpodobnost vzniku (0-100%)	40%
Dopady na (1-5)	
Tržby	3
Náklady	1
Provoz podniku jako celku	1
Tržní podíl	2
Dodavatelé	3
Odběratelé	4
Dopad celkem	14

Vlastní zpracování

Číslo a název krizového ohniska : 4. Neschopnost platit své závazky včas	
<p>Popis krizového ohniska :</p> <p>Pokud by společnost nebyla schopna hradit své faktury včas, byla by ohrožena samotná existence společnosti jako celku. K takovéto situaci nikdy nedošlo, avšak rostoucí doba splatnosti závazků společnosti je alarmující. Nicméně, zatím jde o ojedinělý výsledek v jednom roce, který byl ovlivněn nepříznivou situací v roce předchozím. Pokud by však tento trend měl pokračovat i v dalších obdobích, mohla by se společnost dostat do potíží. V takovém případě je pravděpodobný zásah mateřské společnosti, avšak případný odliv dodavatelů by mohl ohrozit fungování společnosti jako celku.</p>	
Pravděpodobnost vzniku krizového ohniska	
Nastala podobná situace v posledních:	
5 let	NE
10 let	NE
20 let	NE
více než 20 let	NE
Pravděpodobnost vzniku (0-100%)	5%
Dopady na (1-5)	
Tržby	4
Náklady	4
Provoz podniku jako celku	5
Tržní podíl	4
Dodavatelé	5
Odběratelé	4
Dopad celkem	26

Vlastní zpracování

Číslo a název krizového ohniska : 5. Vstup nové konkurence na trh	
Popis krizového ohniska :	
<p>Vstup nové konkurence do odvětví je málo pravděpodobný, avšak není nemožný. Jako krizové ohnisko je zde chápána situace rostoucího konkurenčního prostředí ve veřejné soutěži. Společnost ročně získá určitou část nejen státních, ale i soukromých zakázek na dodávky farmaceutik. Veřejná soutěž však láká mnoho zájemců, zejména zahraničních. Pokud by společnost měla ztratit větší část objemu získaných zakázek, mělo by to neblahý vliv na roční hospodářské výsledky. Samotná existence podniku by pravděpodobně ohrožena nebyla, avšak zhoršující se výkony společnosti by mohly vést k obměně managementu, ztrátě dobrého jména atd.</p>	
Pravděpodobnost vzniku krizového ohniska	
Nastala podobná situace v posledních:	
5 let	ANO
10 let	ANO
20 let	
více než 20 let	
Pravděpodobnost vzniku (0-100%)	60%
Dopady na (1-5)	
Tržby	5
Náklady	2
Provoz podniku jako celku	2
Tržní podíl	5
Dodavatelé	2
Odběratelé	5
Dopad celkem	21

Vlastní zpracování

Číslo a název krizového ohniska : 6. Odchod klíčových zaměstnanců	
Popis krizového ohniska :	
<p>Nízká loajalita zaměstnanců se netýká pouze řadových pracovníků, ale také některých pracovníků managementu. Management jako takový má zásadní vliv na fungování podniku. Odchod klíčových zaměstnanců, např. ke konkurenci, může vést ke snížení výkonů, či k přenosu know-how právě k této konkurenci. Všechny tyto faktory mohou mít vliv na celkové výkony podniku, provoz podniku tržní podíl atd. Odchod jednotlivých zaměstnanců, i klíčových, je běžnou záležitostí, se kterou se společnost zvládne srovnat. Pokud by však společnost opustilo větší množství klíčových pracovníků, v krátkém období, mohlo y to vést k výše uvedeným problémům.</p>	
Pravděpodobnost vzniku krizového ohniska	
Nastala podobná situace v posledních:	
5 let	NE
10 let	NE
20 let	NE
více než 20 let	NE
Pravděpodobnost vzniku (0-100%)	25%
Dopady na (1-5)	
Tržby	4
Náklady	2
Provoz podniku jako celku	4
Tržní podíl	3
Dodavatelé	1
Odběratelé	1
Dopad celkem	15

Vlastní zpracování